



VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROGRAMAS SOCIALES

DISEÑO DE UN MODELO DE INCUBADORA DE EMPRENDIMIENTO:
OPORTUNIDADES Y RETOS PARA EL
EMPRENDIMIENTO JUVENIL EN VENEZUELA

Trabajo de Investigación presentado por:

Adriana GONZALEZ

Como un requisito parcial para obtener el título de
Magister en Gerencia de Programas Sociales

Profesor Guía:

Alberto RODRÍGUEZ

Caracas, Julio 2017

*Para y por los jóvenes,
quienes mantendrán siempre en mí
la esperanza de un futuro productivo
para Venezuela.*

Agradecimientos

A Dios, la roca en la que reposa toda mi esperanza de ver crecer plena y libre la tierra donde nací.

A los jóvenes emprendedores que he tenido el placer de conocer en los años que tengo de vida, por ser siempre el motivo para soñar un proyecto tan ambicioso y esperanzador como este.

Al Prof. Alberto Rodríguez, por sus orientaciones y siempre agradable disposición para llevar a cabo esta investigación, por transmitirme su aguda y estratégica visión en cada tema conversado, y la confianza de que los programas sociales de nuestro país podrán muy pronto compararse con los estándares de las mejores economías del mundo.

A los emprendedores y profesionales que tuve el gusto de entrevistar, quienes a través de sus análisis y experiencia, permitieron profundizar y ampliar mi perspectiva sobre las estrategias para desarrollar el emprendimiento en Venezuela.

A mi familia y amigos, por los cafés y los mojitos, las llamadas y mensajitos; por el seguimiento continuo del proceso, sus palabras de aliento y de presión, y por ser la distracción necesaria para no perder la motivación de alcanzar este logro académico.

Índice de Contenido

Agradecimientos.....	ii
Índice de Contenido	iii
Índice de Tablas	v
Índice de Figuras y Gráficos.....	vi
Resumen.....	vii
Lista de Acrónimos y Siglas	viii
Introducción	10
Capítulo I. Propuesta de la Investigación.....	15
Planteamiento del Problema	15
Objetivos de la investigación.....	23
Justificación e importancia de la investigación	24
Alcance y limitaciones.....	27
Capítulo II. Marco Teórico	28
El Emprendimiento.....	28
Ecosistema de emprendimiento.....	35
La Empresa.....	44
Incubadoras de emprendimiento	48
El empleo	53
La juventud	56
El empleo juvenil	57
El Bono Demográfico	60
El emprendimiento juvenil	63
Antecedentes sobre emprendimiento y empresas juveniles	69
El benchmarking como técnica de gestión empresarial	75
El modelo de negocio Canvas	82
Capítulo III. Marco Metodológico	87
Tipo y Diseño de investigación	87
Tipo de análisis, técnicas e instrumentos	90
Consideraciones éticas.....	94

Capítulo IV. Desarrollo y Análisis de Resultados	96
Áreas del mercado potenciales para empresas juveniles	96
Benchmarking de incubadoras de emprendimientos	100
Diseño estratégico y operativo de Incubared	139
Validación con jueces expertos.....	145
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....	177
Referencias Bibliográficas	190
ANEXOS	197
Principales Benchmarks de Incubadoras de Emprendimiento	198
Cuestionario sobre Emprendimiento Juvenil.....	205
Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento	207

Índice de Tablas

Tabla 1. Tasa de Participación de la Fuerza de Trabajo Juvenil, por Región y Sexo, en el 2000, 2010 y 2015.	20
Tabla 2. Principales Retos y Desafíos del Ecosistema de Emprendimiento en Venezuela.	42
Tabla 3. Tipología de Emprendimientos Económicos Juveniles.....	73
Tabla 4. Factores Obstaculizadores del Emprendimiento Económico Juvenil según el Nivel de Emprendimiento.	74
Tabla 5. Tipos de Benchmarking.	78
Tabla 6. Modelos de Benchmarking según Spendolini y Camp.	80
Tabla 7. Modelos de Benchmarking según Bruder & Grey y Pfeiffer.	81
Tabla 8. Indicadores Estratégicos y Operacionales de Incubadoras de Emprendimiento.	102
Tabla 9. Benchmarks para Incubadoras de Emprendimiento.	103
Tabla 10. Indicadores Sugeridos para Medir el Impacto de la Incubadora de Negocios.	138
Tabla 11. Expertos en Emprendimiento Entrevistados.....	145

Índice de Figuras y Gráficos

Figura 1. Estructura poblacional por edad y sexo en Venezuela.....	16
Figura 2. Modelo Conceptual del GEM. Fuente: GEM, 2011.....	30
Figura 3. Tipos de emprendimiento. Fuente: García, 2015.....	32
Figura 4. Dominios del ecosistema de emprendimiento.....	38
Gráfico 1. Comparación del Ecosistema de Emprendimiento en Venezuela y el promedio de países pertenecientes al GEM.....	41
Gráfico 2. Contribución al empleo y a la creación y destrucción de empleo en función de la antigüedad y del tamaño de las empresas.....	46
Figura 5. Tipología de Incubadoras de Emprendimiento.....	49
Gráfico 3. Incubadoras de negocios en el mundo.....	52
Figura 6. Porcentaje de trabajadores subocupados y desocupados en Venezuela.	55
Gráfico 4. Tasa de participación en la actividad económica de la población de 15 y más años según la escolaridad alcanzada.....	59
Gráfico 5. Tasa de desempleo abierto de la población de 15 y más años y población entre 15 y 24 años.....	60
Figura 7. Factores que influyen el emprendimiento juvenil.....	67
Figura 8. Proceso de investigación cualitativa.....	89
Figura 9. Modelo de incubación de emprendimientos. (UE, 2002).....	160
Figura 10. Modelo ecosistémico de emprendimiento.	179



VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROGRAMAS SOCIALES

**DISEÑO DE UN MODELO DE INCUBADORA DE EMPRENDIMIENTO:
OPORTUNIDADES Y RETOS PARA EL
EMPRENDIMIENTO JUVENIL EN VENEZUELA**

Autora: González, Adriana

Tutor: Rodríguez, Alberto

Resumen

En un mundo globalizado y cada vez más exigente, es necesario plantear estrategias innovadoras que permitan brindar solución a problemas sociales complejos y de larga data. Los países de Latinoamérica enfrentan dificultades socioeconómicas, entre las que destaca el incremento continuo en la tasa de desempleo juvenil. En Venezuela, específicamente, un reto en la actualidad es aprovechar el bono demográfico, el cual representa una oportunidad para incidir en el crecimiento económico, considerando que la mayoría de la población se encuentra en edad productiva. Tal como lo demanda uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible planteados por la Organización de las Naciones Unidas para el 2030, es necesario fomentar el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, diversificando las oportunidades laborales para las personas en edad de trabajar. El estímulo al emprendimiento a través de incubadoras está incrementando su aceptación como una novedosa y valiosa estrategia para promover el empleo y la creación de trabajos para los jóvenes. Siguiendo un enfoque de investigación aplicada y cualitativa, en la presente investigación se realizó el diseño de un modelo de incubadora de emprendimiento en la ciudad de Caracas, cuyo objetivo consiste en impulsar y acompañar iniciativas de emprendimiento que, en el corto plazo, se conviertan en empresas exitosas en una sociedad globalizada, competitiva, y en un país que supera su situación actual. A través de técnicas como el benchmarking y entrevistas a expertos, se determinó la potencialidad y adecuación que tiene para ser usado como estrategia alternativa para el desarrollo socioeconómico, a partir de la participación de los jóvenes de Venezuela.

Palabras clave: Emprendimiento. Juventud. Incubadora de emprendimientos. Benchmarking

Lista de Acrónimos y Siglas

APA:	Asociación Americana de Psicología
APQC:	Centro Americano de Productividad y Calidad
BIC:	Centro Industrial Batavia
BID:	Banco Interamericano de Desarrollo
CAF:	Corporación Andina de Fomento
CELADE:	Centro Latinoamericano de Demografía
CSES:	Centro para la Estrategia y Evaluación de Servicios
EC-BIC:	Comisión Europea del Centro de Negocios e Innovación
ELAN:	Red Europea y Latinoamericana de Negocios basados en Tecnología
ENCOVI:	Encuesta Nacional de Condiciones de Vida
ENJUVE:	Encuesta Nacional de Juventud
FASTA:	Fraternidad de Agrupaciones Santo Tomás de Aquino
GEC:	Centro de Emprendimiento Guinness
GEM:	Monitor Global de Emprendimiento
IESA:	Instituto de Estudios Superiores en Administración
IIES:	Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales
INE:	Instituto Nacional de Estadística
LOCTI:	Ley Orgánica de Ciencia y Tecnología
NBIA:	Asociación Nacional de Incubadoras de Negocios
OCDE:	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OIT:	Organización Internacional del Trabajo
ONG:	Organización no gubernamental
ONU:	Organización de las Naciones Unidas
PET:	Población en Edad de Trabajar
PNUD:	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PYMEs:	Pequeñas y medianas empresas

RAE:	Real Academia Española
R&D:	Investigación y Desarrollo
SEBRAE:	Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas
TEA:	Tasa de Actividad Emprendedora Temprana
TIC:	Tecnología de la información y comunicaciones
UCAB:	Universidad Católica Andrés Bello
UE:	Unión Europea
UMA:	Universidad Monteávila
UNDP:	United Nations Development Programme
UNIDO:	Organización para el Desarrollo Industrial de las Naciones Unidas
UNIMET:	Universidad Metropolitana
USA:	Estados Unidos de América
USB:	Universidad Simón Bolívar

Introducción

El presente estudio plantea como problema de investigación el modo cómo puede ser aprovechado el bono demográfico en Venezuela, considerando que el país se encuentra en un proceso de transición demográfica caracterizado por una gran proporción de la población que se encuentra en edades altamente productivas (personas entre 15 y 64 años). En este sentido, en el Capítulo I, Propuesta de la Investigación, se plantean el problema y los objetivos que persigue este estudio, dada la justificación e importancia que tiene el mismo y teniendo en cuenta el alcance y las limitaciones que conlleva. Específicamente, la pregunta de investigación que se plantea es: ¿cómo incidir en la formación de empresas a partir de emprendimientos juveniles usando como estrategia los viveros de emprendimientos?

Así, la presente investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de incubadora de emprendimiento que facilite el surgimiento de empresas creadas por jóvenes de Venezuela y que incidan positivamente en el aprovechamiento del bono demográfico del país. Se puntualizan tres aspectos fundamentales para justificar la realización de esta investigación, los cuales son: (a) un enfoque basado en los derechos humanos, en el que es prioritario lograr el empleo pleno y productivo y trabajo decente de los jóvenes para asegurar el desarrollo sostenible del país; (b) la distribución poblacional predominantemente liderada por jóvenes en edad productiva, siendo crucial y estratégico dar importancia a la empleabilidad de los jóvenes tanto por la contribución que ellos pueden brindar al desarrollo, como por las altas tasas de desempleo existentes y (c) el interés personal de la investigadora de desarrollar un emprendimiento social cuyo fin se corresponde con el objetivo general del presente estudio.

En el Capítulo II, Marco Teórico, se hace una revisión bibliográfica acerca del emprendimiento y los factores que contribuyen en la generación de

emprendimientos y posterior creación de empresas, entre los cuales destaca la existencia de un ecosistema de emprendimiento integrado por diferentes variables que deben presentarse de manera favorable en el entorno económico de un país y la ejecución de programas integrales que estimulen el aparato productivo, a través de la conformación y desarrollo de iniciativas económicas que aporten valor en dicho ecosistema, tales como: proyectos de capacitación y entrenamiento, asociaciones, clubes, incubadoras de emprendimiento, aceleradoras, entre otras. Se define a la juventud haciendo mención a uno de los principales retos que afronta esta población a nivel global: la dificultad para acceder a oportunidades laborales que sean rentables, dignas y provechosas tanto para ellos como para la sociedad de la que forman parte. De igual modo, se describen los beneficios que actualmente tiene el fomento del emprendimiento en los países en desarrollo, así como la utilidad que posee para generar capital social y económico a través de la capacitación y empoderamiento de los jóvenes en la constitución de empresas productivas.

Así mismo, se definen dos técnicas innovadoras a utilizar como parte de la metodología que permitirá el logro de los objetivos específicos de la investigación. La primera es el bechmarking que, circunscrita en el ámbito de programas sociales, políticas públicas y de gestión empresarial, permite documentar las experiencias exitosas o las buenas prácticas que se han desarrollado a nivel mundial, nacional, regional o local, de las que surgen puntos importantes de referencia para el diseño o planes de mejora de proyectos y programas con mayor alcance y efectividad. La segunda, frecuentemente utilizada en el ambiente empresarial, es el modelo de negocio Canvas y el Open Innovation Canvas, que facilitarán el diseño estratégico de la incubadora de emprendimiento.

En el Capítulo III, Marco Metodológico, se plantea el tipo y diseño de investigación, el cual se enmarca en el enfoque cualitativo que tendrá el proceso de indagación para desarrollar y dar respuesta a cada uno de los

objetivos de este estudio y a la pregunta de investigación. Siendo así, los métodos de recolección de datos se basarán en técnicas cualitativas y la acción indagatoria supondrá una serie de fases con una secuencia predominantemente flexible y variante, teniendo para cada una de ellas una serie de técnicas para la recolección y análisis, así como indicadores y medios específicos donde se aplicarán estas últimas.

En el apartado de consideraciones éticas se mencionan aspectos basados en los lineamientos ampliamente conocidos y contemplados en las normas de la Asociación Americana de Psicología (APA), tales como: la confidencialidad de los datos personales, el respeto a los sujetos participantes a través del consentimiento informado y la responsabilidad de todos los aspectos de la investigación, incluyendo: (a) fidelidad, (b) protección de la información de los participantes, y (c) el registro y presentación fidedigna, adecuada y completa de los datos, hallazgos e interpretaciones. Adicionalmente, atendiendo a la experiencia profesional y personal de la autora, se toman como principios importantes de este estudio las cuatro razones que dirigen el quehacer ignaciano: la utilidad, la justicia, la humanidad y la fe. En este sentido, se busca que la presente investigación sea útil para resolver la necesidad de empleo productivo de los jóvenes, que procure el bien de todos ellos, que genere más conciencia, competencia, compasión y compromiso en quienes dedican su trabajo profesional a los jóvenes y a quienes el tema del emprendimiento sea de su interés y, por último, que sea auténtica en dirigir acciones basadas en la confianza de que todas las personas llevan consigo una potencialidad que trasciende y que puede desarrollarse y crecer.

En el Capítulo IV, Desarrollo y Análisis de resultados, se presentan de manera detallada los productos centrales que se generaron a partir del apartado anterior y que permiten cubrir los objetivos del estudio. En relación al primer objetivo, se determinaron las áreas del mercado donde es posible alentar empresas juveniles que potencialmente incidan en la conformación del bono

demográfico en Venezuela. Estas áreas se seleccionaron en base a las respuestas dadas en las entrevistas a una muestra no representativa de la población de emprendedores y profesionales venezolanos con experiencia laboral en diferentes sectores productivos y áreas de mercado, así como en la observación participante de estos entornos.

Para el segundo objetivo, usando la técnica de benchmarking, se documentaron las mejores prácticas de incubadoras de emprendimiento pertenecientes a la Unión Europea (UE), los Estados Unidos de América (USA) y los países independientes del continente Europeo, las cuales se agrupan en tres principales factores estratégicos, a saber: (a) la puesta en marcha y funcionamiento de una incubadora de negocios, (b) las funciones claves que conlleva su operación, su gerencia y promoción, y (c) la evaluación de los servicios de incubación y su impacto en el entorno económico local o regional. Para cada una se detallan a su vez indicadores operacionales que permiten replicar estas experiencias exitosas teniendo en cuenta las adaptaciones y particularidades que determine el contexto donde va a funcionar la incubadora.

Para dar cumplimiento al tercer objetivo, se formuló el diseño estratégico y operativo del modelo de incubadora de emprendimientos juveniles *Incubared*, que se plantea como programa social a desarrollarse en Venezuela producto de una alianza estratégica multisectorial articulada con el objetivo principal de estimular el crecimiento del sector productivo del país y el desarrollo económico de la población en edad de trabajar, especialmente de la juventud. Así, a través de servicios de calidad y costos accesibles, será posible brindar a los emprendedores las herramientas necesarias para gestar de manera efectiva, sostenible y sustentable proyectos de emprendimiento económico que conlleven a la generación de una empresa rentable. De igual forma, dicho programa permitirá contribuir de manera innovadora a las estrategias nacionales de diversificación y competitividad de la economía, de creación de empleo y atención a la juventud.

Por último, en cuanto al cuarto objetivo, jueces expertos evaluaron el potencial y la adecuación del modelo de incubadora de emprendimientos para jóvenes y determinaron su impacto posible en la conformación del bono demográfico. Nuevamente, una muestra no representativa de la población de emprendedores, empresarios y profesionales con experiencia y visión del desarrollo socioeconómico del país, establecieron que el modelo *Incubared*, tal como está planteado, tiene potencial para impactar de manera positiva en la ventana demográfica de oportunidades que goza Venezuela actualmente.

Finalmente, dadas las numerosas y diversas consideraciones que los expertos manifestaron acerca de la factibilidad del modelo, se establecen en el Capítulo V, las Conclusiones y Recomendaciones que hacen referencia a aspectos conclusivos, a la vez que trascendentales, en relación al emprendimiento en Venezuela y, específicamente, al establecimiento y desarrollo de un programa de apoyo al emprendimiento que estimule la productividad a partir de la participación de los jóvenes, teniendo en cuenta las características del entorno económico venezolano.

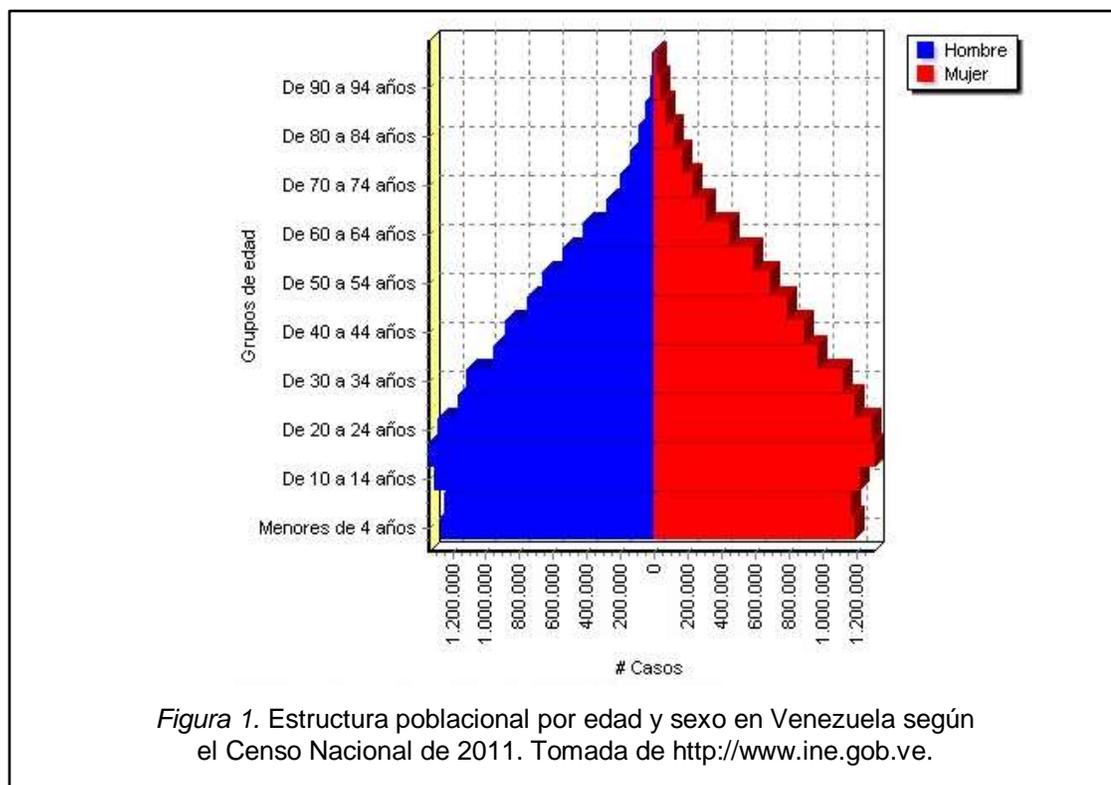
Capítulo I. Propuesta de la Investigación

Planteamiento del Problema

En Venezuela actualmente está ocurriendo un proceso de transición demográfica caracterizado por un periodo de bono demográfico, en el que un 66,6% del total de la población se encuentra en edad para trabajar, siendo 26 años la edad promedio a lo largo del territorio nacional (Instituto Nacional de Estadística [INE], 2011). Dado que la mayor parte de su población está conformada por jóvenes¹, se requiere tomar ventaja de este periodo generando los excedentes necesarios que aseguren los recursos y calidad de vida a toda la población, especialmente cuando ésta se encuentre en la fase de envejecimiento. El reto es desarrollar una sólida base económica hoy, para evitar condiciones desfavorables a nivel social y económico en un futuro.

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2011), Venezuela cuenta con 27.227.930 habitantes a lo largo del territorio nacional y, tal como se aprecia en la Figura 1, su población está mayormente compuesta por jóvenes en edades comprendidas entre los 15 y los 29 años. Siendo así, el bono demográfico constituye una gran oportunidad dado que la mayoría de la población está en edad productiva y son menores las tasas de dependientes (niños y adultos mayores).

¹ Internacionalmente no hay una definición generalizada del término "juventud". Cada país ha establecido su propia definición de juventud basada en diferentes influencias y antecedentes culturales, sociales y económicos (White and Kenyon, 2001; cp. Schoof, 2006). En el presente trabajo se tomará como referencia el rango de edad establecido por el Monitor Global de Emprendimiento (GEM) quien establece como jóvenes a aquellos individuos entre 18 y 34 años de edad. No obstante, según la Ley del Poder Popular para la Juventud de Venezuela, aprobada en el 2009 y de actual vigencia, se consideran jóvenes a las "personas naturales, correspondientes al ciclo evolutivo de vida entre las edades de quince y treinta años, que por sus características propias se considera la etapa transitoria hacia la adultez" (p. 29).



De acuerdo al representante auxiliar del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Venezuela, P.L. González (comunicación personal, Abril 18, 2014), resulta vital aprovechar este periodo para mejorar las condiciones de vida de los habitantes, pues pasado el tiempo la gente adulta que hoy en día constituye la juventud productiva, podría correr el riesgo de no contar con seguridad social en la vejez.

Según Delgadillo (2010), el bono demográfico es un período de la transición demográfica, durante el cual el número de personas en edad potencialmente productivas –de 15 a 59 años– crece de manera sostenida con relación a las personas potencialmente inactivas –niños menores de 15 años y adultos mayores de 60 años–. Este fenómeno tiene implicaciones positivas pues supone una oportunidad de crecimiento socioeconómico para cualquier país y un incremento de los niveles de bienestar de la población (Delgadillo, 2010). Sin embargo, esta “ventana demográfica de oportunidades”, puede verse

afectada por problemas como la pobreza, la violencia juvenil, el embarazo precoz y la ausencia de oportunidades de empleo para los jóvenes.

Entre las potenciales acciones para promover el empleo y la creación de oportunidades de trabajo para los jóvenes, el emprendimiento es cada vez más aceptado como un medio y a la vez una importante, innovadora y valiosa estrategia que, además de estimular la creación de nuevas empresas, logra mejorar la calidad de vida de la sociedad a corto y largo plazo (Awogbenle y Iwuamadi, 2010). De manera amplia, el emprendimiento es definido como “el reconocimiento de una oportunidad para crear valor y el proceso de actuar en esa oportunidad, sea que envuelva o no la formación de una nueva entidad” (Schoof, 2006, p. 21).

Generalmente el emprendimiento atrae a los jóvenes porque supone la identificación y explotación de oportunidades de negocio que les permite generar valor (Shane y Venkataraman, 2000; cp. Frese y Gielnik, 2014) y es el paso inicial para la creación de empresas. Datos disponibles (Schoof, 2006; Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2010; Zúñiga, 2015) demuestran que los jóvenes han estado activamente involucrados en emprendimientos en países desarrollados, en transición o países en desarrollo. Sin embargo, los niveles de actividad por grupos de edad y por motivación difieren significativamente a través de los países con diferentes niveles de ingreso (Schoof, 2006). Venezuela es uno de los países con las más altas tasas de emprendimientos nacientes, bien sea que estén motivados por oportunidad (por la identificación de una oportunidad de negocio interesante, luego de una búsqueda sistemática), o por necesidad (porque no tenía otra opción o bien por estar desempleado), siendo que los emprendedores por oportunidad representan alrededor del doble de aquellos motivados por necesidad (GEM, 2011).

El brindar alternativas de desarrollo a los jóvenes venezolanos es determinante para el progreso y modernización de la sociedad venezolana del Siglo XXI, debido a que incrementa la sostenibilidad de la economía al lograr que ellos sean los responsables de generar los excedentes para la seguridad social que van a requerir cuando sean adultos mayores. Por esto, es estratégica la creación de nuevas unidades con fines de lucro que permitan generar oportunidades de empleo a los jóvenes y desarrollar ingresos económicos, tanto para enfrentar la crisis laboral y económica que afecta actualmente a nuestro país (caracterizada por una inflación estimada en más de 700%, un 33,1% de la población bajo la línea de pobreza y un 25,3% en desempleo, según fuentes no oficiales), como para sobrellevar la fase de envejecimiento poblacional que surgirá en unas décadas. Sin embargo, se requiere lograr unir los esfuerzos de los diversos sectores productivos de la economía venezolana porque, tal como lo refiere el Secretario General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), “tenemos la responsabilidad común de emprender el camino hacia una prosperidad inclusiva y compartida en un mundo pacífico y resiliente en el que impere el respeto de los derechos humanos y el estado de derecho” (Ki-moon, 2015, p. 4).

Los jóvenes venezolanos, aunque tienen la capacidad y la motivación de salir adelante a pesar de las dificultades, requieren de apoyo y acompañamiento para lograr sus metas. El propósito de esta investigación es formular un programa social con incidencia económica, que atienda el reto de conformar el capital humano que sea base para el desarrollo de Venezuela, facilitando oportunidades concretas para generar emprendimientos que luego se transformen en empresas que generen valor. Específicamente, se centrará en elaborar el diseño de una incubadora de emprendimiento que pueda asistir, acompañar, formar y capacitar a los jóvenes, al mismo tiempo que estimula el desarrollo de iniciativas empresariales rentables y sostenibles.

Considerando las características de un entorno globalizado y demandante, es necesario diversificar el mercado de trabajo (Schoof, 2006) y, particularmente para los jóvenes, es importante incrementar las especializaciones en diferentes áreas de conocimiento y oficios. El coordinar este esfuerzo con el crecimiento empresarial puede contribuir a obtener personal calificado y permitir el empoderamiento de los jóvenes en esta etapa vital de la vida, quienes representarán el capital humano que permitirá consecuentemente reducir los índices de pobreza y fungir como un determinante importante de largo plazo en el crecimiento de una nación (Awogbenle y Iwuamadi, 2010).

Tal como se observa en la Tabla 1, la tasa de participación de la fuerza de trabajo de los jóvenes de Latinoamérica y el Caribe, disminuye hasta tres puntos porcentuales en un periodo de 15 años y se ubica para el año 2015 en 51,4%, lo cual significa que sólo uno de cada dos jóvenes trabaja activamente en el mercado laboral (OIT, 2015). Según Schoof (2006), reducir el desempleo juvenil es uno de los mayores retos de las próximas décadas para la mayoría de los gobiernos del mundo; con un estimado de 88 millones de jóvenes desempleados a nivel global, es innegable la necesidad de enfocar esfuerzos para crear oportunidades de empleo para los jóvenes.

En este sentido, recientemente en Venezuela fue creada la Ley de Empleo para la Juventud Productiva –aprobada en Gaceta Oficial el 13 de Noviembre de 2014- la cual tiene por objeto:

Promover, regular y consolidar mecanismos para la participación de la juventud, a través de su incorporación plena al proceso social del trabajo, garantizando las condiciones necesarias para su evolución y crecimiento hacia la vida adulta mediante su formación técnica, tecnológica, científica y humanística, sin necesidad de experiencia previa (Artículo 1).

Tabla 1. *Tasa de Participación de la Fuerza de Trabajo Juvenil, por Región y Sexo, en el 2000, 2010 y 2015.*

	Total (%)			Hombres (%)			Mujeres (%)		
	2000	2010	2015	2000	2010	2015	2000	2010	2015
Mundo	53.8	50.9	50.2	62.5	58.9	58.2	44.7	42.4	41.6
Economías desarrolladas y Unión Europea	53.1	50.2	50.2	55.9	52.6	52.5	50.3	47.7	47.9
Europa Central y Sudoriental (no UE) y CEI	42.4	41.7	40.8	48.9	47.7	47.0	35.7	35.5	34.3
Asia Oriental	67.2	59.2	56.9	65.8	57.0	55.0	68.7	61.6	59.2
Asia Sudoriental y el Pacífico	55.8	51.3	50.6	63.5	59.1	57.9	48.0	43.3	42.9
Asia Meridional	48.0	46.5	46.3	66.1	64.3	64.0	28.5	27.3	27.2
América Latina y el Caribe	54.2	52.1	51.4	66.5	61.3	59.3	41.7	42.7	43.5
Oriente Medio	36.9	36.3	34.7	52.6	50.3	48.1	20.2	21.5	20.5
África del Norte	39.4	37.9	36.5	53.4	52.5	50.2	25.1	22.9	22.3
África Subsahariana	57.8	57.5	57.4	64.1	62.7	62.1	51.4	52.2	52.7

Nota. Tomada de “Tendencias mundiales del empleo juvenil” por OIT, 2010.

Sin embargo, es importante determinar el impacto que ha tenido la misma en el desarrollo de acciones orientadas al fin que se propone, sobre todo en contextos populares y teniendo en cuenta la desaparición de empresas – nacionales como: Cativen, Agroisleña, Vengas, etc., y transnacionales como: Kimberly-Clark, General Mills, Bridgestone Americas, etc.-, y otras modalidades de organización de la producción nacional en la última década a las que se

hacen referencia en el artículo digital *¡Se van! Van 12 empresas multinacionales que han salido de Venezuela gracias al socialismo* (2016).

Diversos autores dan cuenta del potencial emprendedor que tiene la población juvenil y cómo, a pesar de sus limitados recursos, experiencia vital y de trabajo, sea posible demostrar que es a esas edades donde se dan la mayor cantidad de emprendimientos (Tueros, 2007). En este sentido, representa una oportunidad idear un espacio seguro, coordinado y creado en base a las posibilidades del mercado futuro y los intereses de los jóvenes, que potencie las cualidades de aquellos que deseen encontrar una manera positiva y sustentable de lograr su desarrollo personal, conformando empresas rentables y sostenibles e incidiendo en el desarrollo futuro de su entorno social. Así mismo, un programa que facilite a los actores económicos una plataforma de sinergia de la productividad económica del país.

Por tanto, una propuesta de solución es constituir un programa para jóvenes que tenga como objetivos: (a) el desarrollo de iniciativas de emprendimiento novedosas, autosustentables y valiosas para el fortalecimiento de su comunidad, y (b) la incorporación a puestos de trabajo que puedan generarles un ingreso económico relativamente estable, y la participación en programas de formación, capacitación y asesoría empresarial.

En línea con el planteamiento anterior, surge la siguiente pregunta de investigación:

Con el fin de influir de manera positiva en el aprovechamiento del bono demográfico, ¿cómo desarrollar un modelo de incubadora que promueva la formación de empresas a partir de emprendimientos juveniles?, lo que conduce a resolver las siguientes interrogantes específicas:

1. ¿Cuáles son las áreas del mercado donde se pueden fomentar empresas juveniles rentables y sostenibles en Venezuela?

2. ¿Qué experiencias exitosas contribuyen a desarrollar una incubadora de emprendimiento para jóvenes en Venezuela?
3. ¿Cómo ha de ser el diseño estratégico de un modelo de incubadora de emprendimientos juveniles en Venezuela?
4. ¿Cómo ha de ser el diseño operativo de un modelo de incubadora de emprendimientos juveniles en Venezuela?
5. ¿Cuál es el potencial estimado y la adecuación del modelo de incubadora de emprendimientos juveniles en Venezuela en relación a su impacto posible?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Desarrollar un modelo de incubadora de emprendimiento que facilite el surgimiento de empresas creadas por jóvenes de Venezuela y que incidan positivamente en el bono demográfico del país.

Objetivos específicos

Los objetivos específicos son:

1. Determinar las áreas del mercado donde se pueden alentar empresas juveniles que potencialmente incidan en la conformación del bono demográfico en Venezuela.
2. Documentar aprendizajes de experiencias que contribuyan a desarrollar una incubadora de emprendimientos para jóvenes en Venezuela.
3. Formular el diseño estratégico y operativo de un modelo de incubadora de emprendimientos juveniles en Venezuela.
4. Evaluar el potencial y la adecuación del modelo de incubadora de emprendimientos juveniles en Venezuela con expertos que vean la relación de su impacto posible en la conformación del bono demográfico.

Justificación e importancia de la investigación

La importancia de realizar esta investigación se debe a tres aspectos fundamentales. El *primero* se enmarca en un enfoque basado en los derechos humanos en el que lograr el empleo pleno y productivo y trabajo decente de los jóvenes, supone crear oportunidades e implementar estrategias equitativas y sustentables para su desarrollo. Esto se corresponde con lo expresado en la Declaración del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas en el año 2006, donde se abordó el tema de la “Creación de un entorno a escala nacional e internacional que propicie la generación del empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, y sus consecuencias sobre el desarrollo sostenible” (OIT, 2007, pp.11).

Actualmente se encuentra en vigencia la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada en la Asamblea General de la ONU en septiembre de 2015, la cual representa un plan de acción con 17 Objetivos y 169 metas de carácter integrado e indivisible, que abarcan las esferas económica, social y ambiental. Los Estados miembros de la Naciones Unidas reconocen que el mayor desafío del mundo actual es la erradicación de la pobreza, y afirman que no puede haber desarrollo sostenible sin lograr superar tal desafío (ONU, 2015). Siendo así, el desarrollo de esta investigación se alinea con el Objetivo 8 de este acuerdo mundial, el cual es: “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos” (p. 16), y cobra especial importancia dado el momento histórico que vive hoy en día la economía de Venezuela.

El *segundo* se explica por la distribución poblacional predominantemente liderada por jóvenes en edad productiva en países latinoamericanos. Tal como establece el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP, 2014), los jóvenes constituyen el 60% o más de la población en muchos países, sin embargo más que el peso absoluto en la estructura demográfica, es

llamativa la gran proporción de la Población en Edad de Trabajar (PET) (Jaramillo, 2006; cp. Tueros, 2007). Siendo así, y considerando que casi la mitad de los desempleados del mundo son jóvenes, es crucial y estratégico dar importancia a la empleabilidad de los jóvenes, tanto por la contribución que ellos pueden brindar al desarrollo de los países, como por las altas tasas de desempleo que se dan aún en países exitosos económicamente.

En el caso de Venezuela, teniendo en cuenta que la mayor parte de su población está conformada por jóvenes en edades comprendidas entre los 15 y los 29 años, se encontró en una investigación reciente llevada a cabo por el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la UCAB (IIES-UCAB) que, en una muestra representativa de jóvenes de estas edades, cerca del 50% afirma estar realizando alguna actividad productiva (IIES-UCAB, 2014). Basta con imaginar el impacto y los beneficios que puede tener en el desarrollo del país, el generar programas que estimulen iniciativas de emprendimiento sustentables en los jóvenes, que a su vez permitan fomentar la empleabilidad de otros jóvenes mejorando su calidad de vida y la de su entorno inmediato.

El *tercer* aspecto por el cual se justifica la realización de esta investigación, es el interés personal de la autora en desarrollar en el corto plazo un emprendimiento social cuyo fin se corresponde con el objetivo general de la presente investigación. En este sentido, es de gran utilidad realizar un esfuerzo sistemático y coordinado en conocer las oportunidades, desafíos y las mejores prácticas de incubadoras de emprendimiento juvenil, si la misma tendrá aplicabilidad en el corto plazo y en el contexto donde se podría llevar a cabo.

El propósito de esta investigación entonces es elaborar el diseño de una incubadora de emprendimientos que pueda asistir, acompañar, formar y capacitar a los jóvenes, al mismo tiempo que estimula el desarrollo de iniciativas empresariales rentables y sostenibles.

Al ser una investigación aplicada, se usará un enfoque cualitativo para registrar, analizar y explicar cada fase del proceso de investigación, el cual se encuentra dividido en las siguientes etapas: (1) determinación de las áreas del mercado donde se pueden alentar empresas juveniles que potencialmente incidan en la conformación del bono demográfico en Venezuela; (2) documentación de los aprendizajes de experiencias exitosas, a nivel nacional e internacional, sobre desarrollo de incubadoras de emprendimientos; (3) formulación del diseño estratégico y operativo de la incubadora de emprendimientos juveniles; y, (4) evaluación del potencial y la adecuación del modelo de incubadora de emprendimientos juveniles en Venezuela con expertos que vean la relación de su impacto posible en la conformación del bono demográfico. Para cada una de estas etapas se definen metodológicamente variables, indicadores, técnicas y herramientas y el medio o contexto donde serán aplicadas.

Alcance y limitaciones

La investigación está delimitada al diseño de un modelo de incubadora de emprendimientos que brinde de manera integral los servicios que las nuevas unidades económicas requieren para asegurar su desarrollo, crecimiento y sostenibilidad en el mercado productivo venezolano. Se tomará como referencia el ámbito del Municipio Sucre del Estado Miranda, sin embargo, las conclusiones que se extraigan podrán ser extrapoladas a cualquier ciudad en Venezuela.

Para efectos de este estudio, se considerarán como emprendedores expertos a aquellas personas que, además de tener cualidades personales que coincidan con el perfil del emprendedor (rasgos de personalidad, conductas y actitudes, habilidades y talentos y conocimientos específicos), tengan demostrada experiencia profesional y laboral en alguno de los sectores productivos de la sociedad: público, privado, organismos internacionales, universitario o académico, o que sean emprendedores dedicados a su iniciativa de negocio. Se considera una limitación, el hecho de que el lugar de residencia de estas personas sea la Gran Caracas, dado que pueden perder de vista las implicaciones que tendría este modelo de incubadora de emprendimientos en el interior del país.

Otra limitación tiene que ver con el no contar con estadísticas oficiales, actualizadas y suficientes, generadas por los organismos del Estado, a las que hacer referencia sobre el emprendimiento juvenil en Venezuela. Por ello, y dada la inexistencia de incubadoras de emprendimientos en Venezuela, la propuesta de diseño estratégico y operativo del modelo tomará únicamente como referencia parámetros internacionales cualitativos de prácticas de incubación de empresas y se enmarca en las experiencias accesibles en la web y en bibliotecas públicas de Caracas para Junio de 2017.

Capítulo II. Marco Teórico

El Emprendimiento

En un mundo globalizado y con cuantiosos avances extraordinarios son absurdos e inaceptables los niveles de miseria, discriminación, explotación e injusticia que aún existen en todos los planos de las naciones (Ki-moon, 2015). Particularmente, es un reto y una responsabilidad tratar de afrontar las consecuencias negativas que tiene el desempleo en el progreso de los países latinoamericanos. Por ello, para el desarrollo global sostenible es fundamental fomentar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sustentable, a través del empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos (ONU, 2015).

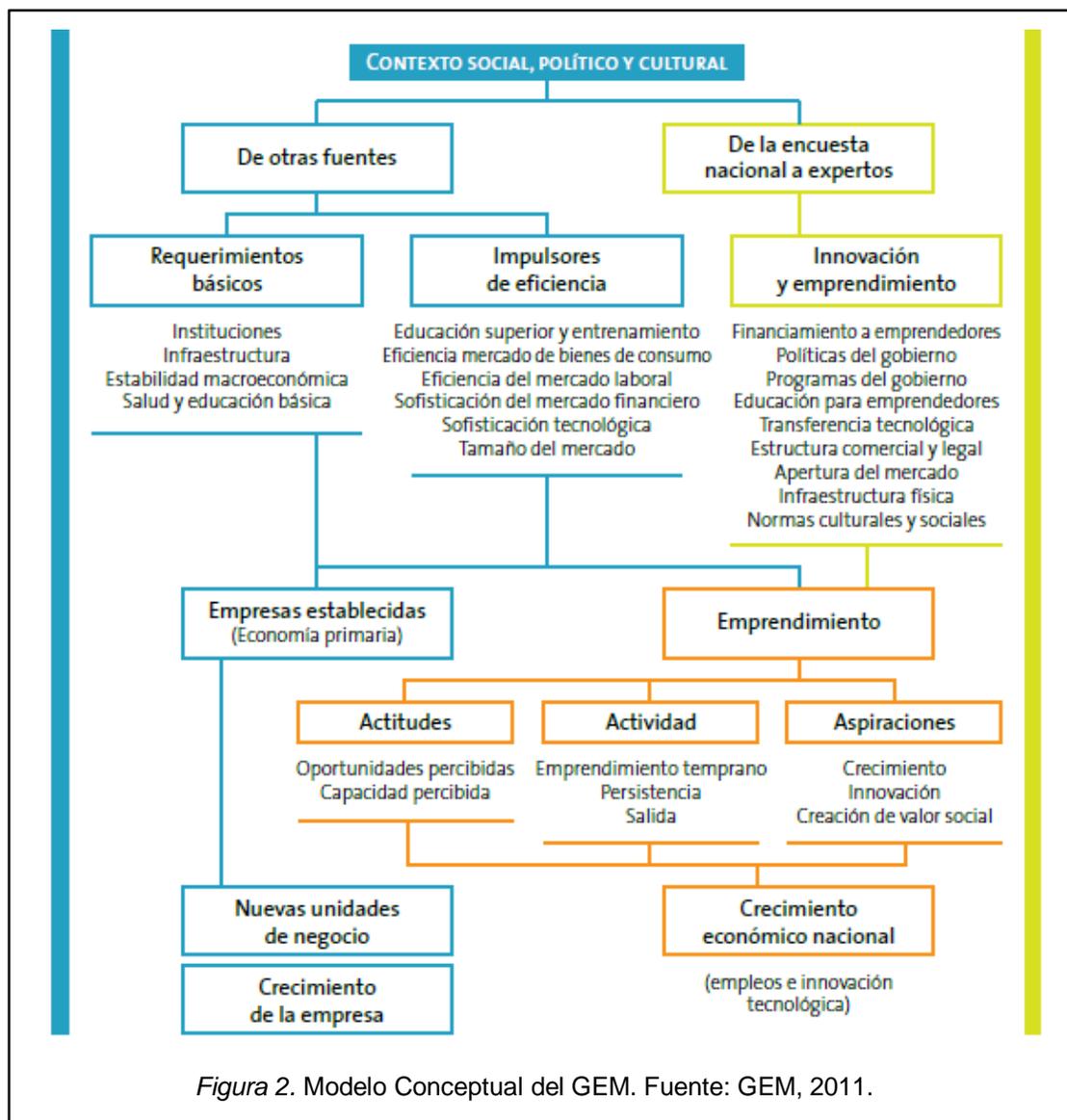
Recientemente, y enmarcado en el impacto de la globalización, se han desarrollado diversos estudios acerca del emprendimiento, ubicándolo como “un modelo que se ajusta de manera particular al cambio y a la crisis” (Rosero y Molina, 2008, p. 2). En este sentido, promover la creación de nuevas unidades económicas (individuales y colectivas) que coadyuven a la generación de empleos, puede constituirse también como una estrategia para tratar de enfrentar la crisis laboral que impacta a la sociedad (Awogbenle y Iwuamadi, 2010), en especial si se logra conformar una base amplia y consolidada de iniciativas que, en conjunto con diferentes instituciones, tanto gubernamentales, empresariales, académicas e incluso sociales, den impulso al mercado de trabajo y mejoren la calidad de vida de los países en desarrollo (García, 2015).

Proponer al emprendimiento como un asunto de gran impacto en los diversos órdenes de la vida actual (Rosero y Molina, 2008), permite valorar el hacer una revisión teórica acerca del mismo desde diferentes áreas de conocimiento –tales como: economía, psicología y sociología-, con el fin de aprehender y potenciar programas sociales dirigidos a generar y desarrollar

iniciativas de emprendimiento en la población productiva. Siguiendo la propuesta de Tamasi (2006; cp. Vidal, 2013) se pueden distinguir tres posibles grupos de variables que explican la actividad emprendedora: un primer grupo de elementos que están asociados con las *características de la empresa de reciente creación*; un segundo grupo de factores vinculados con las particularidades que definen el *perfil del emprendedor*, y un tercer cúmulo de variables que representan *factores externos* relacionados con el entorno institucional, industrial y ambiental. Así, el nivel de creación de empresas en un país puede variar en función de diferentes variables que pueden clasificarse, además, en diversas categorías.

El Monitor Global de Emprendimiento (GEM, por sus siglas en inglés) es un proyecto de investigación global que desde 1999 evalúa anualmente la actividad emprendedora, contando actualmente con una muestra de más de 100 países. El GEM (2011) asume el emprendimiento como “un proceso que va desde la ejecución de acciones orientadas a la identificación de oportunidad para la creación de una nueva organización, hasta la conducción del crecimiento de una organización existente” (p. 9). Para el equipo GEM, la capacidad de los países de generar riqueza está determinada por su espíritu empresarial siendo esta una importante fuerza que influye sobre la economía de los mismos (GEM, 2011).

El modelo conceptual del GEM, tal como se representa en la Figura 2, tiene un enfoque sistémico que considera la contribución que tiene la creación de empresas en la economía global, y en el que se proponen tres categorías de elementos que definen al entorno: *requerimientos básicos*, elementos que impactan tanto la actividad de las empresas nacientes como la de las empresas establecidas y su crecimiento; *impulsores de eficiencia*, factores que impactan también a ambos tipos de empresas, y las *condiciones para la innovación y el emprendimiento*, las cuales afectan en particular a los nuevos emprendimientos (GEM, 2011).

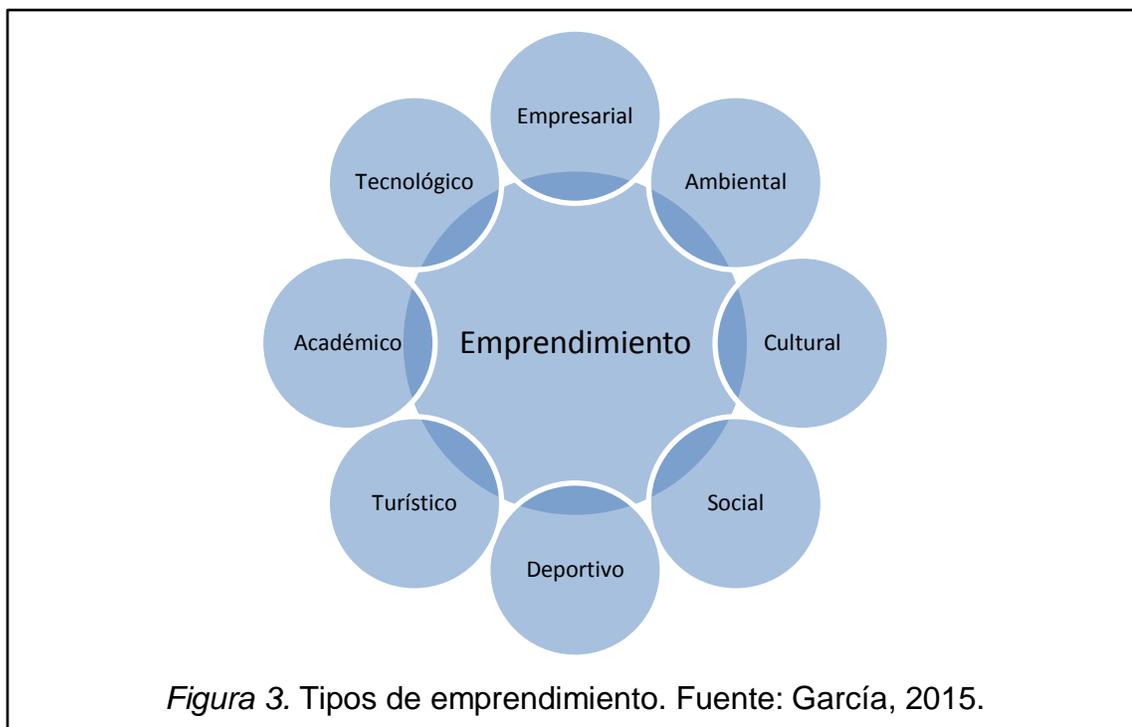


A través de una amplia revisión bibliográfica se encuentra que el concepto de emprendimiento puede ser definido desde el objeto o desde el sujeto, puede ser entendido como un proceso, como una acción (actividad) o como una capacidad y, al mismo tiempo, puede ser usado para describir un conjunto muy amplio de fenómenos con características particulares, entre las que destacan el ámbito de acción, la diversidad de estrategias, los recursos con los que se cuentan, los objetivos y fines que se buscan y por supuesto, los medios que se implementan (García, 2015).

Para Baron (2007; cp. Frese y Gielnik, 2014), el emprendimiento es considerado un proceso con al menos tres fases: (a) el prelanzamiento, o la fase de identificación de una oportunidad, en la cual el emprendedor identifica viable y feasible una oportunidad de negocio; (b) el lanzamiento, o fase de desarrollo y ejecución, en la que el emprendedor ensambla los recursos necesarios para iniciar el proyecto; y (c) el postlanzamiento, fase en la cual el emprendedor gerencia el proyecto de manera tal que este crece y sobrevive.

Según Shane y Venkataraman (2000; cp. Frese y Gielnik, 2014), el emprendimiento se reduce a la identificación y explotación de oportunidades de negocio a través del nexo individuo-oportunidad (o grupo-oportunidad), sin embargo otra definición más amplia permite definir el emprendimiento como “el reconocimiento de una oportunidad para crear valor y el proceso de actuar en esa oportunidad, sea que envuelva o no la formación de una nueva entidad” (Schoof, 2006, p. 21), debido a que acompaña diferentes tipos de actividades de emprendimiento.

Selamé, Moreno y Caldera (1999), enfatizan que la acción emprendedora tiene que ver con la capacidad de instaurar algo novedoso y con la creación de un nuevo valor, y por ello definen el emprendimiento como “toda acción innovadora que, a través de un sistema organizado de relaciones interpersonales y la combinación de recursos, se orienta al logro de un determinado fin” (p. 4). En este sentido, existe una variedad amplia de tipos de emprendimiento que pueden verse representadas en la Figura 3, cada una responde a un ámbito de acción específico y, por tanto, suponen objetivos, estrategias y formas de planeación diversas.



El emprendimiento también puede ser definido desde el sujeto que realiza la acción innovadora para generar valor. En este sentido el emprendimiento se entiende como una orientación personal constituida por un perfil particular de ámbitos, rasgos y diferencias individuales, tales como: (a) *rasgos de personalidad* o características psicológicas como: autonomía, flexibilidad, capacidad de innovación, tolerancia al riesgo, a la incertidumbre y al fracaso, motivación al logro; (b) *conductas y actitudes* como: responsabilidad, competitividad, proactividad, sociabilidad y compromiso; (c) *capacidades intelectuales*; (d) *habilidades y talentos* como: liderazgo, persuasión, asertividad; y (e) *conocimientos* específicos, producto de sus experiencias previas y procesos de socialización. Este concepto se deriva del modelo individualista de emprendimiento propuesto por Schumpeter en 1934 (citado en Selamé, Moreno y Caldera, 1999; Frese y Gielnik, 2014), quien es el pionero en el campo de la investigación sobre emprendimiento desde una perspectiva psicológica. Más recientemente, se desarrolló un modelo teórico sobre la orientación emprendedora, demostrando que estas características individuales forman un factor a nivel personal que correlaciona altamente con el desempeño

de las empresas y pueden interactuar con factores macro-sociales, los cuales pueden ser favorecedores, inhibidores u obstaculizadores de los componentes del perfil del emprendedor (Krauss et al, 2005; cp. Frese y Gielnik, 2014).

Teniendo en cuenta los objetivos de este estudio, es relevante ofrecer uniformidad y datos objetivos de la medida en la que ocurre el emprendimiento en nuestro país. En este sentido, la tasa de actividad emprendedora temprana (TEA, por sus siglas en inglés) es el principal indicador que ofrece el GEM para dar cuenta del nivel de actividad emprendedora temprana de un país, y a partir de ese valor poder establecer comparaciones a nivel global. Se calcula mediante la suma de la actividad emprendedora naciente y la tasa de propiedad de nuevos negocios. En Venezuela este valor se mide cada dos años, y desde 2003 se observa una disminución progresiva que podría atribuirse, entre otras cosas, al incremento de regulaciones que limitan la creación de nuevas empresas. No obstante, comparado con otros países pertenecientes al GEM, esta nación se mantiene dentro de las economías más emprendedoras, ubicándose para el 2011 en la octava posición del mundo, la quinta del grupo de países con economías basadas en la explotación de recursos y también la quinta de Latinoamérica, región que muestra una elevada tendencia a la iniciativa empresarial (GEM, 2011).

Se estima que de la población adulta venezolana (personas en edades comprendidas entre 18 a 64 años), calculada según datos del INE en 17.347.644, el 18,66% son individuos que se encuentran realizando una actividad emprendedora temprana, bien sea porque son emprendedores nacentes o propietarios de nuevos negocios. Sin embargo, el porcentaje de propietarios de empresas establecidas desciende a 6,5%, evidenciando la dificultad que tienen las iniciativas económicas venezolanas de mantenerse en el tiempo (GEM, 2011).

Más específicamente, en un estudio realizado en el periodo 2009-2010 en Venezuela, en el que se entrevistaron a 1.693 personas escogidas a través de un muestreo aleatorio y estratificado por nivel social y región, se revela que en el país se crean alrededor de dos millones de negocios anualmente, sin embargo, la mayoría de estos no supera los tres años y medio de existencia y es una situación que se ha mantenido desde el año 2003. Las causas pueden ser diversas, pero atendiendo a los elementos más generales se tiene que, en cuanto al perfil del emprendedor, la formación empresarial puede ser inadecuada, y desde el punto de vista del entorno, variables macroeconómicas y políticas podrían afectar de manera negativa la actividad empresarial de los venezolanos (GEM, 2011). Por lo tanto, para que Venezuela pueda contar con una amplia base de empresas establecidas, es necesario tomar en cuenta factores que van más allá de una tasa elevada de emprendimiento temprano.

En relación al perfil del emprendedor venezolano, un primer factor a considerar es la motivación que lleva a los individuos a emprender, la cual puede ser por una oportunidad o por necesidad. En este sentido, se considera que un emprendedor por *oportunidad* es aquel que afirma que, luego de una búsqueda sistemática, identificó una oportunidad de negocios interesante y esto lo motivó a desarrollar una actividad emprendedora. Por otro lado, si una persona decide emprender porque no le queda otra alternativa que hacerlo, o por encontrarse sin empleo, se considera que es un emprendedor por *necesidad*. Siendo así, Venezuela es uno de los países con mayor proporción de emprendedores por necesidad, aun cuando los emprendedores por oportunidad representan alrededor del doble de aquellos motivados por necesidad, lo cual permite concluir que una característica positiva del venezolano es que tiene una alta motivación a emprender (GEM, 2011). Según el Coordinador del Centro de Emprendedores del Instituto de Estudios Superiores en Administración (IESA), “el venezolano como tal es muy positivo hacia la idea de emprender, es decir, ve el tema del emprendimiento como una carrera deseable, una carrera muy buena”, sin embargo, muchos de los

emprendimientos que se generan son poco innovadores y tienden a ofrecer un producto o un servicio que ya existe en el mercado (Emprendimiento Venezolano, s/f).

Entre las características demográficas que permiten dar cuenta del perfil del emprendedor venezolano, se tiene que: (a) en cuanto al *género*, la población masculina continúa predominando en la actividad emprendedora, tal como ha ocurrido desde el año 2007, y sigue decreciendo la tasa de mujeres emprendedoras, lo cual llama la atención en un contexto país en donde la cabeza de familia típicamente es la mujer, sobre todo en los estratos de menores ingresos; (b) el grupo de *edad* con mayor actividad emprendedora es el del rango entre 25 y 34 años con un 35%, seguido por el de 35 a 44 años con un 25%; (c) el *nivel educativo* que prevalece en la distribución de emprendedores es el de bachillerato (48%), lo que sugiere que ante las dificultades para conseguir un trabajo formal, sean estos quienes recurran a generar una iniciativa económica propia; (d) en relación a la *ocupación*, y en concordancia con el aspecto anterior, los individuos autoempleados (50%) son quienes más tienden a emprender, seguido por los empleados formales (35%); (e) el *estrato socioeconómico* que prepondera es el E con un 47%, seguido del D con un 35% y el C con un 17%. Estas dos últimas características podrían reflejar la mayor necesidad económica de esos grupos poblacionales, que ante condiciones socioeconómicas desfavorables, buscan alternativas para incrementar sus ingresos a través de actividades que no necesariamente son parte de la economía formal (GEM, 2011).

Ecosistema de emprendimiento

Desde el punto de vista del entorno, es fundamental considerar los factores tangibles que un país ofrece para emprender, y que de manera integrada e interdependiente, pueden llegar a constituir un ecosistema que

facilita la creación, desarrollo y sostenibilidad de las diversas iniciativas socioeconómicas. Aunque no existe una definición concreta en la literatura académica para definir este término, Spilling (1996; cp. Vidal, 2013) introduce el concepto 'sistema emprendedor' para referirse a ese "marco de condiciones del entorno, integrado por todos los actores económicos y los factores ambientales que existen en un área geográfica determinada" (p. 15), y precisa que la calidad y la capacidad de un sistema emprendedor vienen dadas por el número de expertos en el área y su potencial emprendedor.

Entre las variables que más se han estudiado para comprender qué facilita o dificulta la creación de empresas, se presentan las siguientes: (a) políticas gubernamentales favorables, (b) condiciones de vida atractivas, (c) disponibilidad de tierras y servicios básicos, (d) proximidad de universidades y/o centros de formación, (e) disponibilidad de capital de riesgo, (f) presencia de emprendedores experimentados, (g) fuerza de trabajo calificada, y (h) accesibilidad de proveedores, clientes y nuevos mercados (Vidal, 2013).

Otros autores advierten que pueden existir espacios de interacción entre los componentes del sistema emprendedor de un país, destacándose entre ellos: (a) las incubadoras o instituciones creadas con el fin de facilitar la constitución de nuevas empresas; (b) las redes de relaciones (formales e informales) entre personas y organizaciones que puedan vincularse ya sea por amistad, transferencias de fondos u otros mecanismos de relación; (c) la infraestructura física tangible del país, incluyendo carreteras, condiciones del tráfico, espacios de oficina, vivienda y mercado inmobiliario; y (d) la cultura de emprendimiento, elemento que se refiere, entre otras cosas, al espíritu innovador, el capital intelectual y las capacidades de manejo y desarrollo de alta tecnología (Neck, Meyer, Cohen y Corbett, 2004; cp. Vidal, 2013).

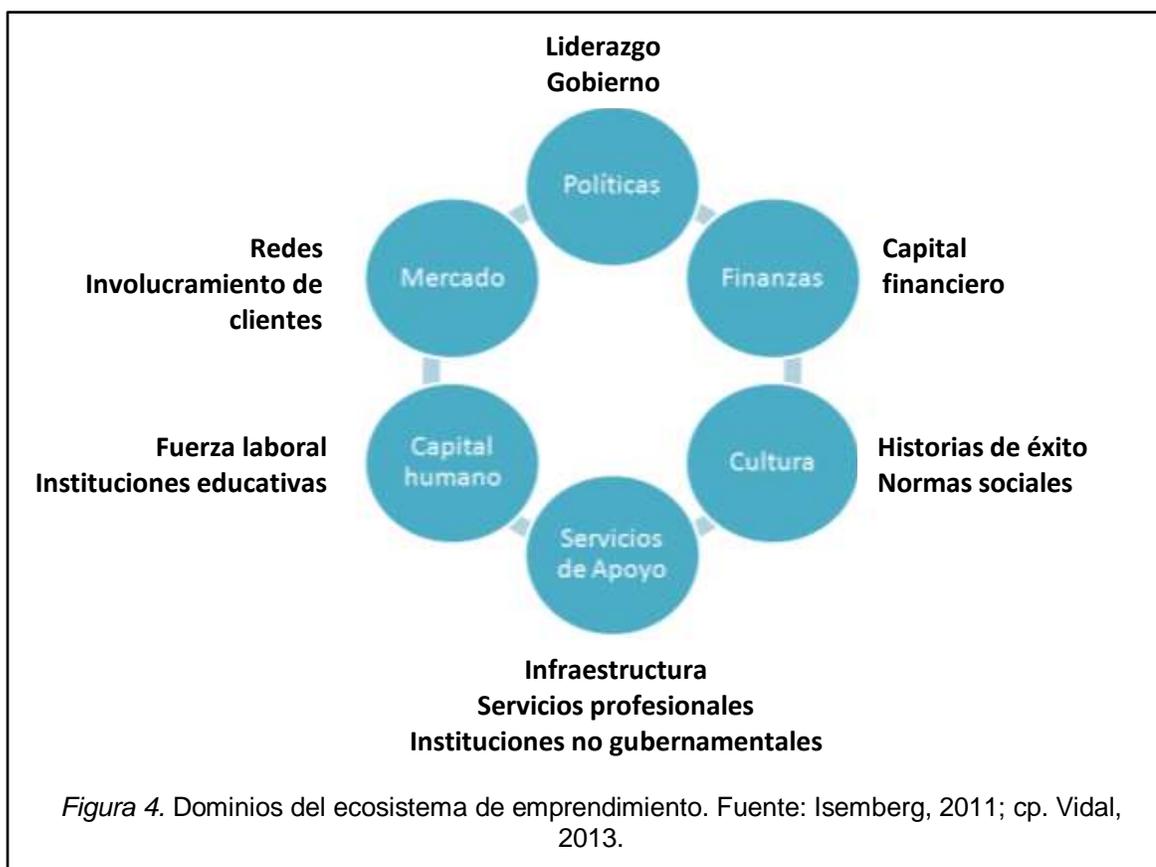
Una configuración adicional es propuesta por Cohen (2006; cp. Vidal, 2013), la cual estaría conformada por factores como: (a) redes informales, (b)

redes formales, (c) universidades, (d) gobierno, (e) servicios profesionales y de apoyo, (f) servicios de capital, y (g) talento disponible. No obstante, aunque se presentan diferentes propuestas de clasificación para describir cómo están constituidos los ecosistemas nacionales de emprendimiento (o términos equivalentes), todas estas parten de enfoques teóricos eventualmente apoyados en evidencia descriptiva de casos específicos, cuya medición a través de métodos cuantitativos no se ha reportado. La limitante principal es que las variables previamente mencionadas, resultan difíciles de medir y, por tanto, no se cuenta con bases de datos derivadas del seguimiento en diferentes contextos o países, que permitan una comparación o la identificación de relaciones entre variables.

Estudios más recientes han permitido categorizar, tal como se muestra en la Figura 4, los elementos observados en los diferentes ecosistemas nacionales de emprendimiento en seis dominios específicos, a saber: políticas, finanzas, cultura, servicios de apoyo, capital humano y mercados (Isenberg, 2011; cp. Vidal, 2013) y se sostiene la tesis de que el elemento fundamental para desarrollar una estrategia de ecosistema nacional de emprendimiento, es la visión de cada uno de sus componentes y su evolución. Tomando como referencia observaciones descriptivas, se encuentra que la actividad emprendedora en algunas sociedades ocurre con un grado importante de regularidad y capacidad de sostenerse por sí misma, dada la evolución particular y compleja en sus entornos o ecosistemas (GEM, 2011).

No obstante, el autor advierte que estos dominios pueden llegar a ser difusos, en la medida en que interactúan de maneras muy complejas, variadas y únicas en cada entorno (Isenberg, 2011; cp. Vidal, 2013). En una investigación no experimental de tipo explicativo, Vidal (2013) pone a prueba un modelo causal para determinar la influencia que pueden tener estos componentes en la generación de iniciativas de emprendimiento. Usando los datos de tres instrumentos cuantitativos en una muestra de 47 países, se encontró que las

políticas guardan estrecha relación con las finanzas y que los servicios de apoyo, el capital humano y los mercados locales en conjunto, no influyen de manera directa en que se generen nuevos emprendimientos.



Benegas y De Alto (2013) establecen que, para el desarrollo de la sociedad y de la economía del conocimiento, es preciso contar con instituciones educativas capaces de formar profesionales de muy alto nivel, sistemas de información científica y tecnológica, mecanismos de vinculación entre los centros de investigación y desarrollo y el sector productivo, incentivos eficaces y empresarios innovadores, además de un clima cultural que favorezca la libre circulación de ideas, la originalidad, la racionalidad y la independencia de criterios. En ese sentido, una variable del entorno que es estratégica para fortalecer el ecosistema de emprendimiento de un país, es el rol que tiene la

educación escolar y universitaria en la generación de habilidades personales para el emprendimiento.

En países latinoamericanos muchas intervenciones que hace la educación primaria y secundaria, deben revertirse en la vida universitaria, con los altos costos que dicho proceso implica. Un claro ejemplo es la constante necesidad de los alumnos universitarios de las consignas explícitas, repetidas e instituidas que sólo implican la obediencia y cumplimiento elemental, frente a la pro-actividad y autonomía requerida por el aprendizaje auto-dirigido, que cimiente la base del futuro profesional con ímpetu emprendedor (Lerena y Miozzi, 2013). Por ello, es posible encontrar esfuerzos sistemáticos para incluir en el entorno universitario espacios que fomentan el emprendimiento económico. Un ejemplo de ello es el Proyecto “Exi2 - Espacio Ingeniería e Innovación” de la Universidad Tecnológica Nacional de Argentina, que propone como metodología articular e integrar contenidos desarrollados en diversas asignaturas de los distintos niveles del plan de estudios, con el objeto de contribuir a generar en los futuros ingenieros una nueva cultura emprendedora e innovadora a través del contacto con el contexto real y el vínculo con modelos de rol (emprendedores y científicos), permitiéndoles así ampliar la visión sobre el desarrollo de su carrera (Benegas y De Alto, 2013).

De igual modo, Rojas (2013; cp. Benegas y De Alto, 2013) acierta al afirmar que la relación entre la formación tecnológica en general (oficios, técnicos, ingenieros, etc.) con el mundo del trabajo y la producción, debe ser de articulación, intersectorialidad y/o cooperación. Si el sector productivo demanda un capital humano bien formado, esa necesidad requiere ser contemplada creativamente por la academia –cuyo rol clave a cumplir desde sus funciones es: contribuir a una mejor calidad de vida para la sociedad–, porque en definitiva y simplificando, la dinámica de la economía de un país también se constituye con el conjunto de empresas o emprendimientos de los egresados de las universidades y, además, con el monopolio de la demanda de nuevos

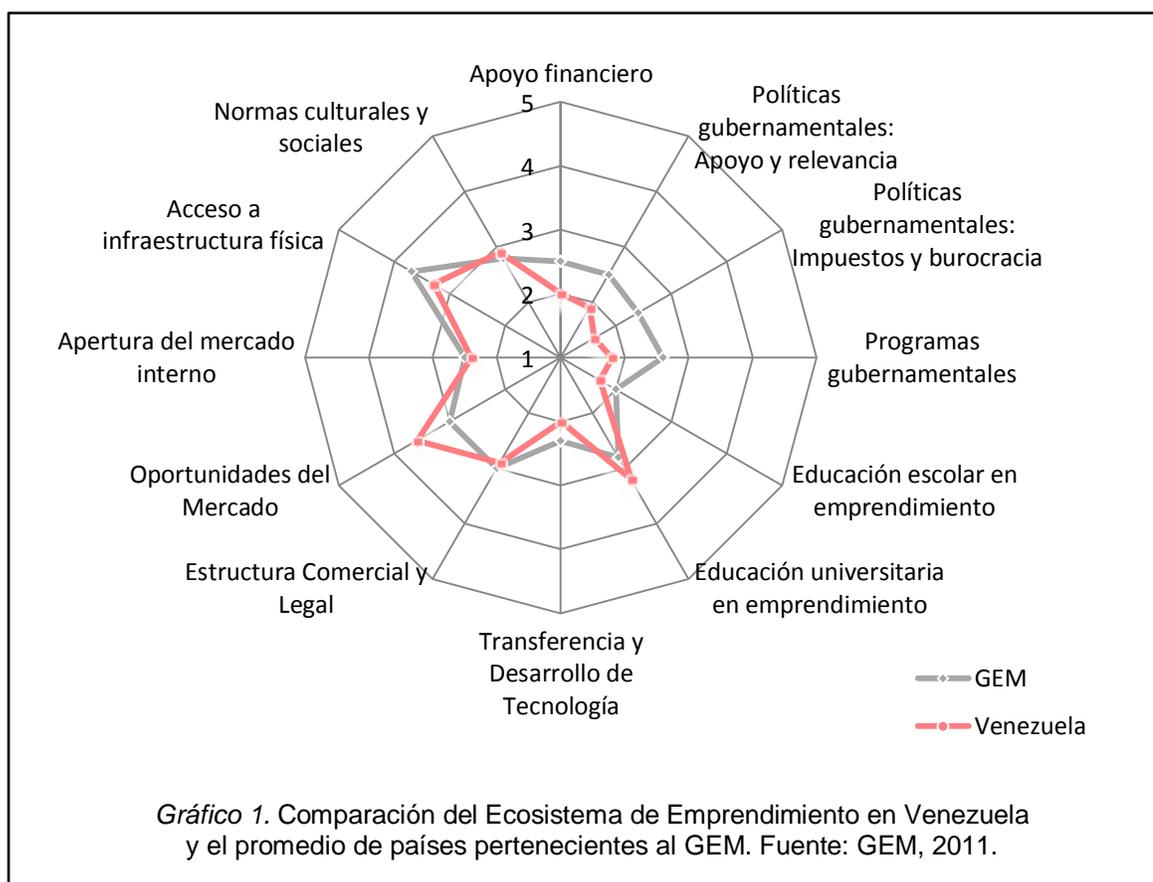
egresados que fortalecerán dichas empresas. Por esto, es fundamental que entre la Universidad y el sector productivo existan principios y acuerdos, y una visión y metas compartidas en el corto, mediano y largo plazo.

Una buena práctica de articulación se encuentra en el Observatorio de la Ciudad de la Universidad FASTA (Fraternidad de Agrupaciones Santo Tomás de Aquino) en Argentina, el cual representa un proyecto de investigación interdisciplinario a través del cual se construyen un conjunto de indicadores, premisas y mecanismos de observación del sector productivo, que permiten definir las líneas de trabajo y de investigación que han de estar vinculadas a las necesidades reales del sector (Lerena y Miozzi, 2013). De esa manera, se forman profesionales innovadores y emprendedores que puedan aprovechar oportunidades transformándose en agentes activos en la generación de empresas y empleos.

A nivel local, desde mediados del 2011, Venezuela cuenta de manera formal con su “Ecosistema Nacional de Emprendimiento”, una organización en la que se articulan esfuerzos entre diversas instituciones, con el fin de fomentar el emprendimiento en la sociedad productiva. Funciona como una red formal y plataforma de apoyo a los emprendedores y cuenta con la participación de universidades, incubadoras de empresas, espacios de emprendimiento, organizaciones no gubernamentales (ONGs), asociaciones e instituciones públicas y privadas, institutos financieros, inversionistas, consultores, entre otros.

Por otro lado, de los últimos datos recabados en Venezuela y tomando como referencia su modelo conceptual, el GEM reporta los resultados de la valoración que dan 36 expertos venezolanos de los sectores público, privado y no gubernamental, acerca de los elementos que componen el entorno de emprendimiento en nuestro país. En base a un cuestionario con afirmaciones que puntúan según su grado de acuerdo en una escala del 1 al 5 (donde 1 es

altamente insuficiente y 5 es altamente suficiente), tal como se observa en el Gráfico 1, en la mayoría de los aspectos evaluados, Venezuela se encuentra por debajo del promedio global, lo que representa grandes desafíos, especialmente en relación al desarrollo de políticas y programas gubernamentales de apoyo, así como en la creación de programas para apoyar a iniciativas específicas que cuenten con alto potencial de crecimiento (GEM, 2011).



A continuación, en la Tabla 2, se resumen los principales retos o desafíos que a partir de la encuesta realizada a los expertos, son necesarios considerar en cada uno de los elementos del entorno de emprendimiento venezolano, ya que podrían permitir incrementar la esperanza de vida de los

emprendimientos económicos y superar las fallas en el proceso llevado a cabo por el emprendedor para desarrollar su iniciativa económica (GEM, 2011).

Tabla 2. *Principales Retos y Desafíos del Ecosistema de Emprendimiento en Venezuela.*
Fuente: GEM, 2011.

Elemento del entorno	Principales retos o desafíos
Apoyo financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con políticas públicas en materia de promoción de inversiones y fortalecer la cadena de valor del emprendimiento • Ofrecer la posibilidad de captar recursos a través de la salida a la bolsa e incrementar la disponibilidad de acceso a capital semilla y de riesgo. • Cubrir la demanda de inversión formal, aumentando la cantidad de inversores en las distintas etapas del desarrollo de las empresas. • Empresas que satisfagan su responsabilidad social al apoyar y estimular el desarrollo de iniciativas emprendedoras, que luego se conviertan en empresas innovadoras generadoras de riqueza para la población. • Nuevos emprendedores asuman que contarán con recursos limitados en las primeras fases de su iniciativa emprendedora. • Mayor innovación de los emprendedores en la gestión financiera y control en el crecimiento del negocio al ritmo que permita el flujo interno de caja. • Disposición de los emprendedores a aceptar socios financieristas con condiciones especiales de gobernabilidad y metas de crecimiento.
Políticas gubernamentales	<ul style="list-style-type: none"> • Generar una visión de voluntad política para desarrollar políticas y planes estratégicos que favorezcan el surgimiento y desarrollo de nuevos emprendimientos productivos. • Acoger las mejores prácticas internacionales (por ejemplo en simplificación de trámites administrativos), comprender el alto impacto de políticas públicas adecuadas e incrementar la inversión en el talento de los ciudadanos.
Programas gubernamentales	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer asistencia al emprendedor en el tema de trámites administrativos
Sistema educativo	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la formación en emprendimiento desde las primeras etapas del sistema educativo formal, ofreciendo las herramientas y conocimientos requeridos para comprender la economía de mercado y el valor del emprendimiento.
Transferencia de tecnología y conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Generar mayores fuentes de financiamiento bajo figuras de subvenciones u otro tipo de ayudas, para que las empresas nuevas y en crecimiento adquieran tecnologías suficientes y adecuadas a sus requerimientos.

Tabla 2 (Continuación). *Principales Retos y Desafíos del Ecosistema de Emprendimiento en Venezuela*. Fuente: GEM, 2011.

Elemento del entorno	Principales retos o desafíos
Estructura comercial y profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para cubrir los costos asociados con el empleo de subcontratistas, proveedores y consultores.
Apertura del mercado interno	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios importantes y dinamismo favorable que supone que las empresas puedan adaptarse y aprovechar nuevas oportunidades de ingreso a otros mercados.
Acceso a la infraestructura física	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de que una empresa pueda acceder a un buen servicio de comunicaciones en un plazo de una semana aproximadamente.
Normas culturales y sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar la visión de la sociedad en relación al emprendimiento, es decir, en el rol de la responsabilidad y la iniciativa individual en la creación de valor económico. • Orientar la gran cultura y tradición emprendedora, a proyectos que verdaderamente transformen al país en una nación más próspera y menos dependiente de los vaivenes del petróleo o de la política.
Oportunidades del mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que la población visualice las buenas oportunidades para la creación de nuevos negocios que se han incrementado en los últimos años.
Capacidad personal para emprender	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la aspiración al crecimiento, potenciando la capacidad y el conocimiento necesario para dar continuidad a iniciativas de alto potencial de crecimiento.
Valoración de la carrera emprendedora	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer las historias de emprendedores exitosos a través de los medios de comunicación, para reforzar el alto nivel de reconocimiento y prestigio social de la carrera emprendedora.
Marco legal sobre la propiedad intelectual	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer eficaz el cumplimiento de la legislación sobre la propiedad intelectual y las sanciones para la venta ilegal de productos protegidos por la misma.
Valoración de la mujer emprendedora	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la disponibilidad de facilidades para que las mujeres puedan desarrollarse como emprendedoras, inclusive después de formar familia.
Apoyo a la actividad emprendedora de alto potencial de crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar desde las políticas públicas la creación, desarrollo y sostenibilidad de iniciativas económicas con alto potencial de crecimiento.

Tabla 2 (Continuación). *Principales Retos y Desafíos del Ecosistema de Emprendimiento en Venezuela*. Fuente: GEM, 2011.

Elemento del entorno	Principales retos o desafíos
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar que las empresas consolidadas tengan apertura al uso de los servicios de las empresas nuevas y pequeñas. • Asegurar que las empresas tengan una orientación emprendedora dados los rápidos cambios que acarrea el entorno venezolano, es decir, tener disposición a innovar, tomar riesgos calculados, actuar de manera proactiva y estratégica anticipando tendencias y aprovechando nuevas oportunidades. • Incrementar la capacidad de los emprendedores de generar ideas realmente novedosas e innovadoras en el mercado.
Componente social de la actividad emprendedora	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la habilidad, desde el gobierno, de unir a los emprendedores potenciales, a las empresas y a las organizaciones de desarrollo social en torno a proyectos específicos de índole social, medioambiental o para la comunidad.

La Empresa

La consolidación de una iniciativa de emprendimiento económico tiene generalmente como norte la creación de una empresa. El Diccionario de la Real Academia Española (RAE, 2001) define *empresa* como una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. Una definición más específica la establece la Unión Europea (2003), quien considera que una empresa es:

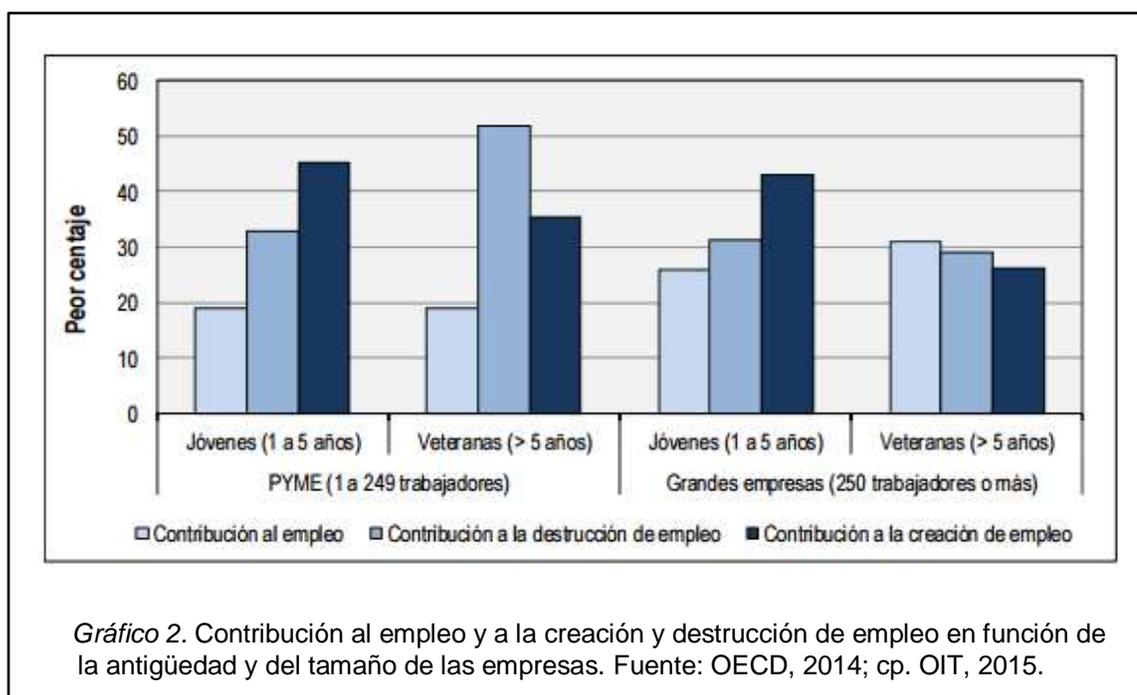
Toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. En particular, se considerarán empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular (p. 27).

En este sentido, las iniciativas de emprendimiento más exitosas pueden llegar a crecer a un ritmo acelerado y pasar de pequeñas unidades productivas, a compañías medianas y grandes, con una oferta diferenciada de productos y servicios en diversos mercados (Corporación Andina de Fomento [CAF], 2013). Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2015), las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) tienen un rol fundamental en la generación de empleo y la producción de ingresos, llegando a concentrar las dos terceras partes del empleo total mundial. Así mismo, son vitales para promover la competitividad, la innovación y las capacidades empresariales de sus fundadores (Comisión Europea, 2006).

La definición del término PYMEs suele variar de un país a otro y, a menudo, se basa en el número de trabajadores, el volumen de negocios anual o el valor de los activos de la empresa. Por lo general, se entiende por *microempresa* a toda empresa que ocupa hasta diez trabajadores; las *pequeñas empresas* son aquellas que tienen entre diez y 100 trabajadores y las *medianas*, las que cuentan con una plantilla de entre 100 y 250 trabajadores (OIT, 2015).

La distribución de empresas según su tamaño se relaciona de manera directa con el nivel de productividad que refleja en su actividad emprendedora (CAF, 2013). Siendo así, el 85% de la generación neta de empleo es atribuible a las PYME que cuentan entre uno y 250 trabajadores –incluidas las empresas de nueva creación- y estas tienen una productividad que, en promedio, es un tercio de las grandes empresas, especialmente en los países en desarrollo. Para el año 2006, de los 25 países que conforman la Unión Europea, las PYMEs representaban el 99% de todas las empresas de esta región (Comisión Europea, 2006). Más recientemente, un estudio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) arroja conclusiones similares. En una muestra de 18 países pertenecientes a esta entidad, las PYMEs (incluidas las microempresas) representan el 63% del empleo total y, tal como se observa en el Gráfico 2, son las pequeñas empresas jóvenes las que crean

una mayor cantidad de puestos de trabajo, mayormente en el sector de los servicios que en el de la manufactura (OCDE, 2014; cp. OIT, 2015).



Sin embargo, al comparar la región de América Latina con las naciones más desarrolladas del mundo, se encuentra una disparidad importante caracterizada por una proporción muy significativa de empresas pequeñas y microemprendimientos informales, la ausencia de emprendimientos medianos y grandes y una dinámica débil de crecimiento de las empresas formales. Con fines comparativos se plantea, en términos de empleo, que las empresas europeas con más de 26 años de antigüedad, son siete veces más grandes que las que tienen menos de seis años, mientras que en América Latina esta relación es solo de tres a uno, es decir, las empresas antiguas son apenas tres veces más grandes que las más jóvenes (CAF, 2013).

Una de las explicaciones que se plantea al bajo nivel de creación y desarrollo de emprendimientos de alto potencial productivo, es el círculo vicioso que ocurre entre informalidad y baja productividad. En este sentido, el patrón deficiente de crecimiento empresarial latinoamericano podría atribuirse, entre

otras cosas, al reducido número de trabajadores con las capacidades, aptitudes o talento empresarial que las sostengan y las expandan. De manera recíproca, las reducidas oportunidades de empleo formal llevan a las personas a incurrir al micro emprendimiento informal como forma de sustento, lo cual les genera ingresos bajos e inestables y les resta oportunidad para desarrollar las capacidades y aptitudes laborales y, por tanto, reinsertarse en el sector productivo formal (CAF, 2013). Por otro lado, el gran número de microempresas termina convirtiéndose en un obstáculo importante para el surgimiento de nuevas empresas transformadoras y para el crecimiento de las ya existentes, dado que reduce la posibilidad de tener una mano de obra calificada que asegure su expansión y esto, a su vez, disminuye la creación de empresas dinámicas que sean capaces de generar empleo (OIT, 2015).

Adicionalmente, existen algunos condicionantes del entorno que alimentan este círculo vicioso, tales como: fallas de mercado originadas por externalidades (baja capacidad de innovación y generación de nuevas ideas y tecnologías), restricciones de acceso al financiamiento, fallas de las políticas (económicas, laborales, sociales) de Estado (incentivos a la creación y supervivencia de microempresas), entre otras (CAF, 2013).

Ante la evidencia de la contribución que tienen las PYME en la dinámica de la economía de un país, es importante que los gobiernos y la sociedad civil promuevan iniciativas y programas que de manera eficiente y coordinada, generen y fortalezcan iniciativas de emprendimiento con fines lucrativos y con alto potencial de crecimiento, que con el tiempo puedan contribuir con el desarrollo de la sociedad en la que se encuentren inmersas. Por ello, es importante analizar la realidad con el fin de que se puedan desarrollar políticas, estrategias y programas diferenciados que atiendan tanto el emprendimiento dinámico e innovador, como el emprendimiento por necesidad, al mismo tiempo que reconozcan las interacciones que se producen entre ambos tipos de iniciativas productivas, a través de los mercados de trabajo y productos (OIT,

2015). De esta manera, las políticas públicas que favorezcan el emprendimiento tendrán un enfoque multidimensional del ecosistema emprendedor y podrán integrar y hacer accesibles aspectos ligados al desarrollo del talento empresarial, la promoción de la innovación, el acceso al financiamiento y la capacitación de la mano de obra de todas las empresas (existentes y en formación).

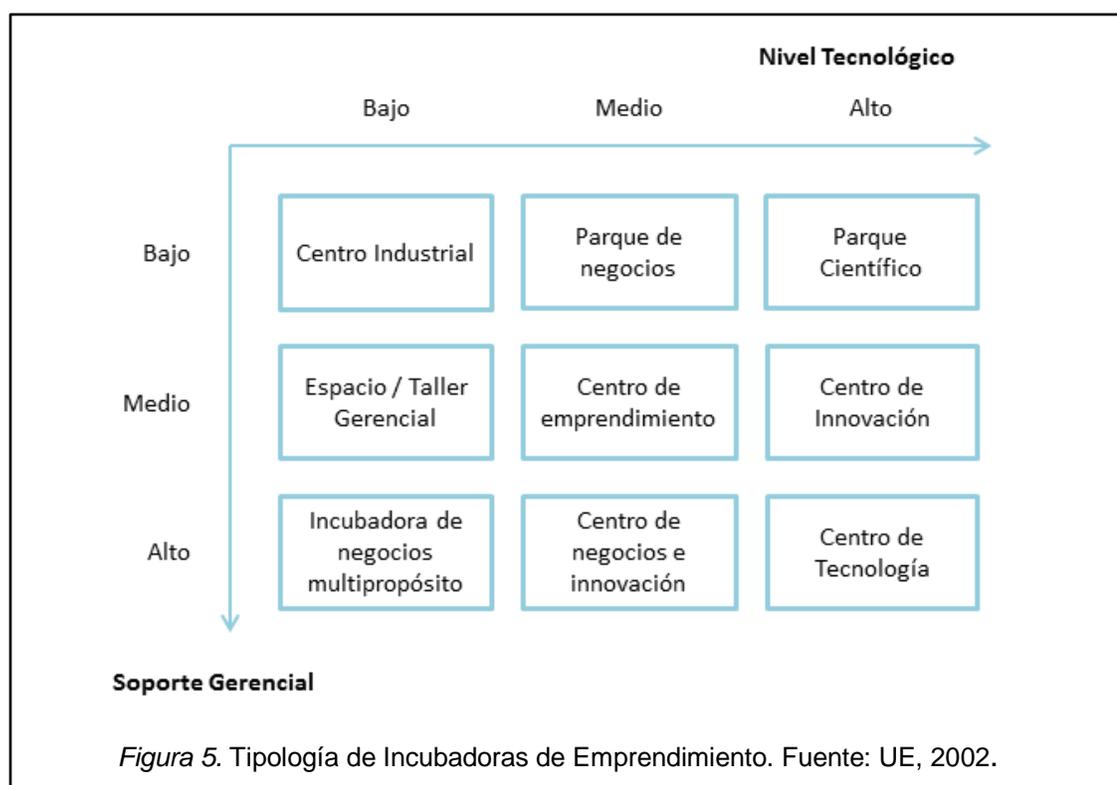
Incubadoras de emprendimiento

En la actualidad y a nivel mundial existen diversos tipos de programas e iniciativas con diversos enfoques y objetivos, que promueven, facilitan e impulsan el emprendimiento económico y, por tanto, contribuyen al desarrollo de empresas. De manera general, funcionan como espacios o comunidades dispuestas para ofrecer servicios de apoyo a personas con iniciativas de emprendimiento e interesadas en consolidar las mismas; algunos de los que se pueden destacar son: los centros de emprendimiento o de desarrollo empresarial, las incubadoras o viveros, aceleradoras, hubs, parques tecnológicos o centros de ciencia, tecnología e innovación, entre otros.

Aunque existen muchas definiciones de incubadoras, afortunadamente hay un grado considerable de similitud, al menos, en el enfoque centrado en la promoción de las PYMEs y la combinación del espacio de incubación con los servicios de apoyo a las empresas, como elementos que hacen único al concepto de incubadora. Por otro lado, las diferencias que existen, se dan en el énfasis o la importancia de los aspectos físicos frente a otros servicios de apoyo empresarial y en el propio proceso de incubación de empresas que constituye la esencia del concepto (UE, 2002).

En la Figura 5 se ilustra una tipología de incubadoras propuesta por la Unión Europea (2002) en la que según sus objetivos, el nivel de tecnología y el

soporte gerencial, se puede evidenciar la relación entre diferentes modalidades de incubación, y entre estas y otras estructuras de promoción de las PYMEs que incluyen un espacio físico. Así, un espacio de incubación se puede clasificar en los siguientes tipos: (a) Centro de tecnología, (b) Centro de negocios e innovación, (c) Centro de innovación, (d) Centro de emprendimiento, (e) Incubadora de negocios multipropósito, (f) Espacio o taller gerencial, (g) Parque científico, (h) Parque de negocios, e (i) Centro industrial.



En el caso específico de las incubadoras de negocios, Cozzi (2008; cp. Benegas y De Alto, 2013) plantea que son ambientes que tienen como objetivo ayudar a las empresas en su fase inicial, caracterizada por ciertas áreas de negocio, a través de un sistema flexible y de apoyo en el que se ofrecen instalaciones para la creación y crecimiento de estas nuevas iniciativas económicas. Según la Asociación Nacional de Incubadoras de Negocios (NBIA, 2008), la primera incubadora del mundo se creó en Nueva York en 1959 cuando una de las más grandes industrias de ese estado, la Massey Ferguson, cerró

sus puertas dejando un espacio de casi 80 mil metros cuadrados y una contribución de 20% de desempleo en la región. El empresario norteamericano, Joseph Mancuso compró las instalaciones y dispuso el espacio para que pequeñas empresas usaran espacios físicos individuales y áreas y servicios comunes. El Centro Industrial Batavia (BIC), además de emplear a la población y reascender el mercado regional, redujo los costos operativos de las empresas allí instaladas y aumentó la competitividad. Una de las primeras empresas alojadas fue una avícola, lo que acabó por conferir al edificio el apodo de “incubadora”.

Según Rodríguez (comunicación personal, Junio 4, 2015), un vivero o incubadora de emprendimiento es una organización que facilita el proceso de nacimiento y consolidación inicial de unidades que concretan la participación social y económica. Para ello, esta organización realiza un apoyo sistemático de las iniciativas socio-productivas para su arranque, a través de la asistencia y los servicios técnicos, el acceso a un crédito y la disponibilidad de un local apto para el funcionamiento. Dicho apoyo es decreciente pues las medidas provistas, gradualmente se van quitando de manera que en un lapso determinado, el emprendimiento ya no requiere de estos apoyos y sale del vivero para permitir la entrada de otros nuevos emprendimientos. Por último, se acompaña consistentemente el desarrollo de habilidades del emprendedor, especialmente en los aspectos relacionados con la perseverancia requerida y cuando se requiere el establecimiento de organizaciones que tengan valores de mutua ayuda y solidaridad.

En general las incubadoras de empresas tienen como propósito fomentar el desarrollo sustentable de nuevas empresas, a través de una compañía de consultoría de tiempo limitado, que ofrece una serie de estrategias diseñadas para estimular la generación de productos y servicios. Además de la asistencia en la gestión técnica y de negocio de la organización, la incubadora ofrece la posibilidad de servicios compartidos, tales como: (a) laboratorios, (b) teléfono,

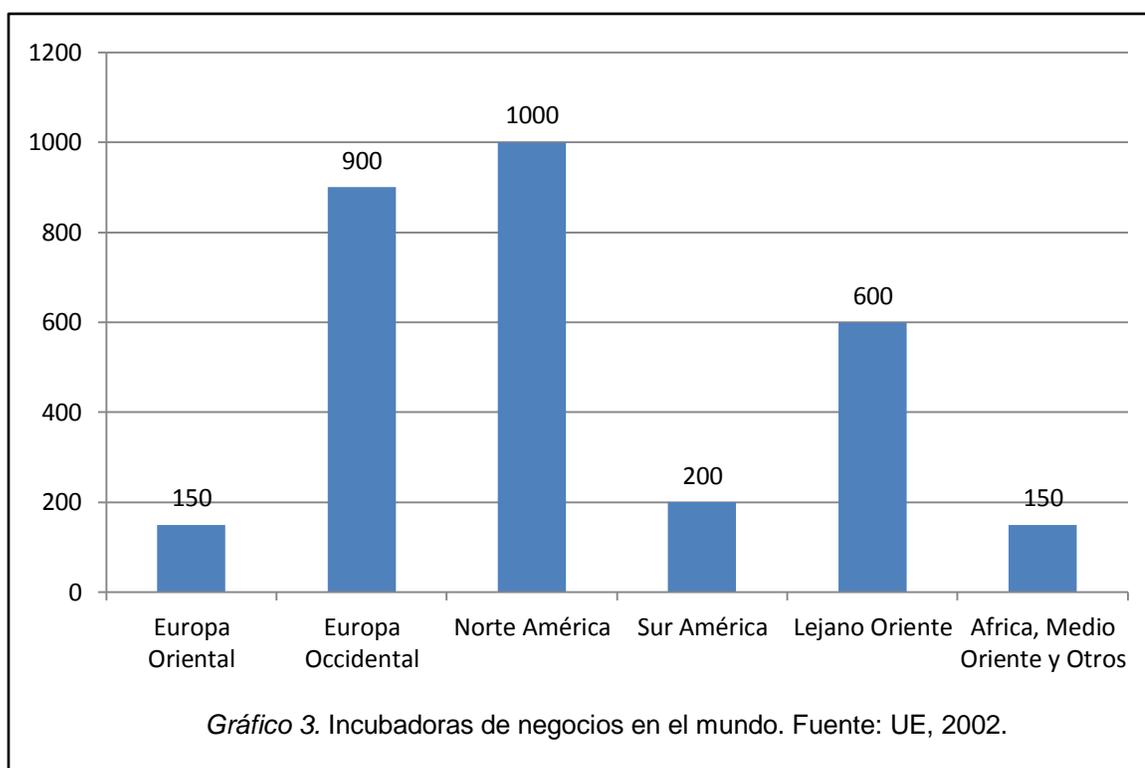
(c) infraestructura física, (d) asistencia técnica, (e) comercialización y gestión, así como la formación en el área de negocios con programas de gestión empresarial (Dornelas, 2008; cp. Benegas y De Alto, 2013).

Lahorgue (2008; cp. Benegas y De Alto, 2013) afirma que el foco de una incubadora de empresas debe ser la producción de empresas exitosas, en constante desarrollo, económicamente viables y competitivas en el mercado que les corresponde, y que posterior al egreso de un periodo de incubación de dos a cuatro años, puedan incluso continuar incrementando estos niveles de productividad. Según un estudio realizado por el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE, 2007; cp. Benegas y De Alto, 2013) se estima que en Brasil la tasa de mortalidad de las micro y pequeñas empresas que nacen en las incubadoras, se reducen a solo un 20%, un nivel comparable al de Europa y América, mientras que las que nacen fuera del entorno de la incubadora, tienen una tasa de mortalidad de 80% antes de completar el primer año de funcionamiento (Benegas y De Alto, 2013).

Las incubadoras pueden estar situadas cerca de universidades o institutos de investigación, lo que permite aprovechar los recursos de estas instituciones, de generar un servicio de valor añadido para la misma y que el resultado pueda ser objeto de investigación. Las incubadoras constituyen una suerte de palanca para el éxito de empresas y es importante asegurar que influyan de manera efectiva en el desarrollo de habilidades para las empresas incubadas (Lahorgue, 2008; cp. Benegas y De Alto, 2013).

De manera concreta, el Centro de Estrategia y Evaluación de Servicios (CSES) de la UE, establece que algunos de los beneficios directos que aportan las incubadoras a las nuevas unidades de productividad son: (a) la oportunidad para agruparse y hacer una red de trabajo con otras firmas, (b) acelerar el proceso de inicio del negocio, (c) minimizar la probabilidad de fracaso, (d) aumentar la visibilidad de sus productos o servicios, y (e) obtener apoyo en la

gestión de su iniciativa, especialmente en relación con el tema de las finanzas (UE, 2002). Así mismo, el impacto que de manera cualitativa puede generar una incubadora es el desarrollo sustentable en un sector geográfico específico, el cual se caracteriza por: (a) incrementar las oportunidades de empleo, (b) retener e impulsar el talento, (c) incrementar la competitividad en el mercado, (d) diversificar la actividad de la economía local, (e) promover el crecimiento de mercados artesanales y la asistencia a minorías, (f) facilitar la privatización, (g) atender las necesidades de la región, (h) generar políticas financieras, (i) desarrollar fuertes alianzas con la comunidad, entre otros.



Es probable que considerando las características del impacto antes mencionado, muchos sean los países interesados en promover la creación y desarrollo de iniciativas de negocios a través de incubadoras de emprendimiento. En este sentido, se estima que existen alrededor de 3000 incubadoras a nivel mundial (Lalkaka, 2001; cp. UE. 2002) y su distribución por regiones puede verse en el Gráfico 3, siendo Norte América y Europa

Occidental quienes llegan a tener más de 800 incubadoras de emprendimientos con variados servicios para sus ciudadanos.

El empleo

Los términos 'empleo' y 'trabajo' habitualmente se confunden y suelen convertirse en conceptos equiparables, sin embargo en el Diccionario de la Real Academia Española el *empleo* se define como una ocupación u oficio, mientras que el *trabajo* es el esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza. Más allá de las diferencias entre los términos, en el presente apartado se quiere destacar la problemática que existe en torno al mercado laboral venezolano y las consecuencias que implica para el desarrollo del país, lo cual es la razón principal que justifica el desarrollo de esta investigación.

En líneas generales, una característica común de las definiciones que diferentes teóricos hacen del 'trabajo', es la concepción de que es una actividad humana y una de las principales esferas en las que se configura la vida de los individuos (Dakduk, González y Montilla, 2008). En este sentido, Peiró (1989; cp. Blanch, 1996) elabora una definición integradora que permite concebir el trabajo como:

El conjunto de actividades humanas, retribuidas o no, de carácter productivo y creativo que, mediante el uso de técnicas, instrumentos, materias o informaciones disponibles, permite obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios. En dicha actividad, la persona aporta energías, habilidades, conocimientos y otros diversos recursos y obtiene algún tipo de compensación material, psicológica y/o social (p. 163).

Dados los avances tecnológicos y cambios sociales a nivel global, la OIT (2007, cp. García, 2015) propone de manera específica el concepto de *trabajo decente*, entendido como un trabajo productivo con remuneración justa, seguridad en el trabajo y protección social para el trabajador y su familia, mejores perspectivas para el desarrollo personal y social, libertad para manifestar sus preocupaciones y la igualdad de oportunidades y de trato igualitario para mujeres y hombres.

Según Dakduk (2005), la realidad que se evidencia en Latinoamérica es que producto de diversos fenómenos de transformación laboral ocurridos a lo largo de las últimas décadas, las condiciones del empleo están afectadas por la dinámica socioeconómica de los países latinos y, debido a esto, el tener un trabajo decente y formal no es lo común para sus ciudadanos. Actualmente en Venezuela, aunque se registra una tasa de desempleo abierta del 7% (INE, 2011; Encuesta Nacional de Condiciones de Vida [ENCOVI], 2014; cp. Zúñiga, 2015) dicho indicador se basa en la clasificación de la población como ocupada o desocupada, entendiendo como *ocupación* el trabajar al menos una hora en el periodo de referencia. En otras palabras, el que siete de cada 100 personas manifieste una condición de desempleo se refiere a la carencia absoluta de ocupación: no tener ningún trabajo, estar disponible para trabajar y no encontrarlo a pesar de hacer gestiones para ello. Por tanto, el obstáculo que compromete tanto el estándar de vida de los trabajadores como el crecimiento económico del país, no está en la creación de empleos sino en la calidad que estos tengan (Zúñiga, 2015).

En concordancia con esto, existen formas precarias de empleo que explican la ocupación del grueso de la población venezolana. Una de ellas es el *subempleo* que se refiere a cualquier actividad económica que le permite a los individuos continuar en el mercado laboral sin tener necesariamente las condiciones básicas de cualquier empleo, tales como: (a) recibir ingresos suficientes para atender sus necesidades, (b) una jornada completa o estable, y

(c) la posibilidad de poner en práctica e impulsar las competencias profesionales en caso de poseerlas. Tal como se observa en la Figura 6, si se suma el 7% de desempleo abierto más el 4% de la población de trabajadores que tienen una jornada laboral igual o inferior a 15 horas semanales, Venezuela tiene 1,4 millones de personas en términos absolutos, a las cuales el mercado de trabajo no da respuesta para ofrecerle un puesto de trabajo decente o uno que mejore sus condiciones de desarrollo individual (ENCOVI, 2014; Zúñiga, 2015).



En relación a la retribución económica, se tiene que el 21% de los ocupados (2.5 millones) cumplen jornadas laborales de 35 horas o más y el 32% (3,7 millones) reciben una remuneración igual o inferior al salario mínimo de referencia. De igual modo, más de la mitad de la población ocupada no tiene los beneficios que por ley debe tener, bien porque no tienen contrato (37%), trabajan bajo acuerdos verbales (12%) o con contrato a término (13%). En este sentido, aunque en apariencia la tasa de desempleo oficial es baja, la realidad es que la mayor parte de la población ocupada realiza trabajos de muy baja productividad, con jornadas laborales intensas y subestimadas con deficiencias

salariales, lo que conlleva a bajos niveles de consumo, desatención de necesidades básicas y una deficiente calidad de vida (Zuñiga, 2015).

Estos datos permiten concluir que el empleo formal aún está lejos de convertirse en el medio que permita a los individuos el desarrollo personal, profesional y económico y mucho menos al avance colectivo que como nación se requiere, teniendo en cuenta la fragilidad que actualmente tiene el sector privado de la economía para recuperar las condiciones de vida de los ciudadanos (Zuñiga, 2015).

La juventud

Aunque internacionalmente no hay una definición generalizada del término “juventud”, cada país ha establecido su propia definición basada en diferentes influencias y antecedentes culturales, sociales y económicos (White y Kenyon, 2001; cp. Schoof, 2006). Desde la Organización de las Naciones Unidas (ONU) la población juvenil ha sido identificada como una de sus principales prioridades dado que se plantea que ellos “serán los portavoces de la próxima agenda de desarrollo sostenible hasta el 2030” (Ki-moon, 2015, p.4).

En el presente trabajo de investigación se tomará como referencia el rango de edad establecido por el Monitor Global de Emprendimiento quien establece como jóvenes a aquellos individuos entre 18 y 34 años de edad. No obstante, es importante aclarar que según la Ley del Poder Popular para la Juventud de Venezuela, –aprobada en Gaceta Oficial en el año 2009-, se consideran jóvenes a las “personas naturales, correspondientes al ciclo evolutivo de vida entre las edades de 15 y 30 años, que por sus características propias se considera la etapa transitoria hacia la adultez” (p. 1).

Una investigación reciente que se ha llevado a cabo en nuestro país para caracterizar la situación de los jóvenes venezolanos ha sido la Encuesta Nacional de Juventud (ENJUVE) llevada a cabo por el IIES de la UCAB, la cual brinda datos importantes para “orientar la formulación de intervenciones que puedan incidir sobre la superación de las problemáticas que enfrentan” (IIES-UCAB, 2014, p. 5) entre las que sobresalen: (a) altos niveles de fecundidad en las mujeres adolescentes y su estancamiento posterior en el desarrollo personal a causa de ello, (b) dificultades para lograr la independencia del núcleo materno, (c) factores de inequidad importantes en el acceso a la educación, (d) vulnerabilidad frente a los riesgos de caer en pobreza por las debilidades de su formación educativa, y (e) las condiciones precarias en las que pueden emplearse y tener un trabajo que les produzca ingresos.

El empleo juvenil

Específicamente en relación a la población juvenil, diversos estudios concluyen que existen prácticas de exclusión y discriminación en torno al mercado laboral juvenil, las cuales ponen aún más en desventaja a este grupo cuyas características los ubican en circunstancias de mayor debilidad (Recio, 2010, cp. García, 2015) y terminan por convertirlos en perdedores netos, en la medida en que el capital social acumulado resulta insuficiente para poder solventar su estado de vulnerabilidad (Zúñiga, 2015).

En este sentido, la OIT refiere que el desempleo entre los jóvenes latinoamericanos y caribeños para el año 2012 alcanzó un 14,9%, triplicando a la proporción de los adultos y duplicando la tasa general de desempleo (6,7%) en dicha región (2012, cp. García, 2015). Tal como se reporta en la Tabla 1, la tasa de participación de la fuerza de trabajo de los jóvenes de Latinoamérica y el Caribe disminuye hasta tres puntos porcentuales en un periodo de 15 años y

se ubica para el año 2015 en 51,4%, lo cual significa que sólo uno de cada dos jóvenes se encuentra activo en el mercado laboral (OIT, 2010).

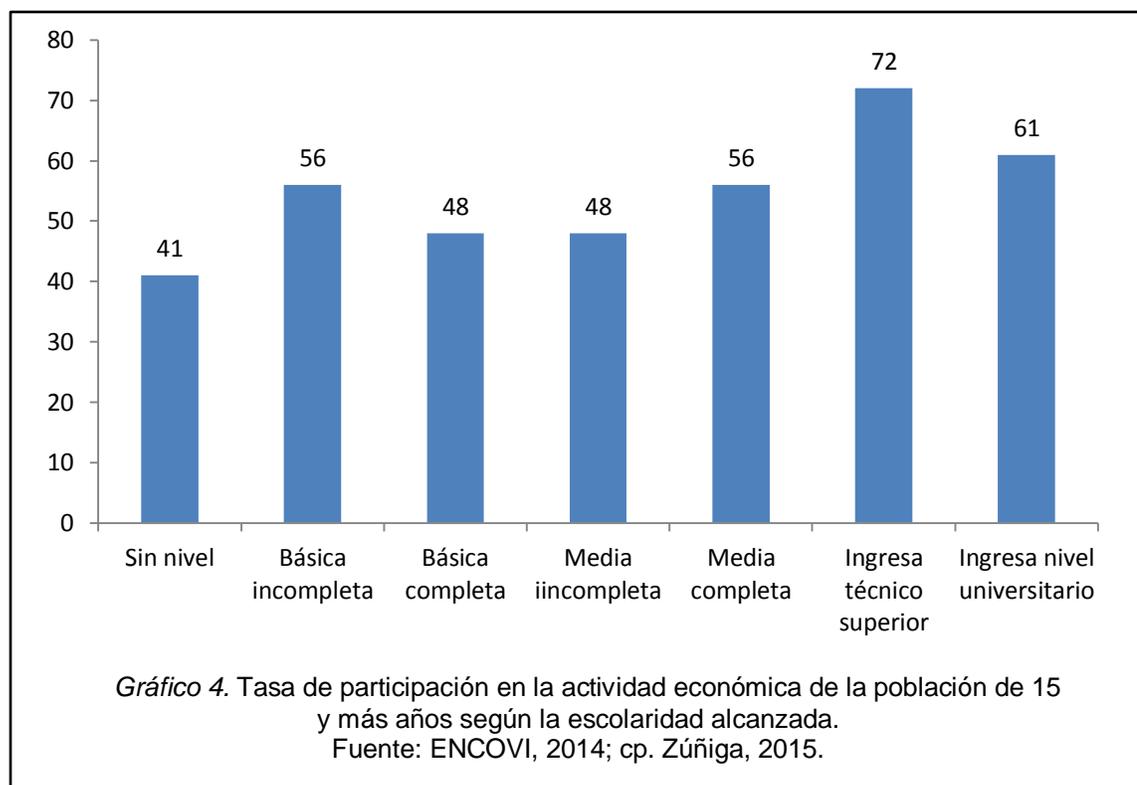
Según Schoof (2006), reducir el desempleo juvenil es uno de los mayores retos de las próximas décadas para la mayoría de los gobiernos del mundo; con un estimado de 88 millones de jóvenes desempleados a nivel global, es innegable la necesidad de enfocar esfuerzos para crear oportunidades de empleo para los jóvenes. En este sentido, recientemente en Venezuela fue creada la Ley de Empleo para la Juventud Productiva –publicada en Gaceta Oficial el 13 de Noviembre de 2014- la cual:

tiene por objeto promover, regular y consolidar mecanismos para la participación de la juventud, a través de su incorporación plena al proceso social del trabajo, garantizando las condiciones necesarias para su evolución y crecimiento hacia la vida adulta mediante su formación técnica, tecnológica, científica y humanística, sin necesidad de experiencia previa (Artículo 1).

No obstante cabría el esfuerzo de valorar el impacto que ha tenido la misma en el desarrollo de acciones orientadas al fin que se propone, sobre todo en contextos populares y teniendo en cuenta la desaparición de empresas y otras modalidades de organización de la producción nacional.

Recientemente la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (ENCOVI, 2014; cp. Zúñiga, 2015), registró una tasa de participación (o tasa de actividad) de 56%, lo que significa que un poco más de la mitad de la población en edad de trabajar (o económicamente activa), se encuentra disponible como oferta de mano de obra (declara que están trabajando o buscando activamente empleo). Sin embargo, cuatro de cada 10 personas con edades que superan los 15 años, no se cuentan como parte de la fuerza laboral y presentan mayores condiciones de desventaja para insertarse en ocupaciones productivas y adecuadas en términos de condiciones laborales, debido a que, entre otras cosas, cuentan

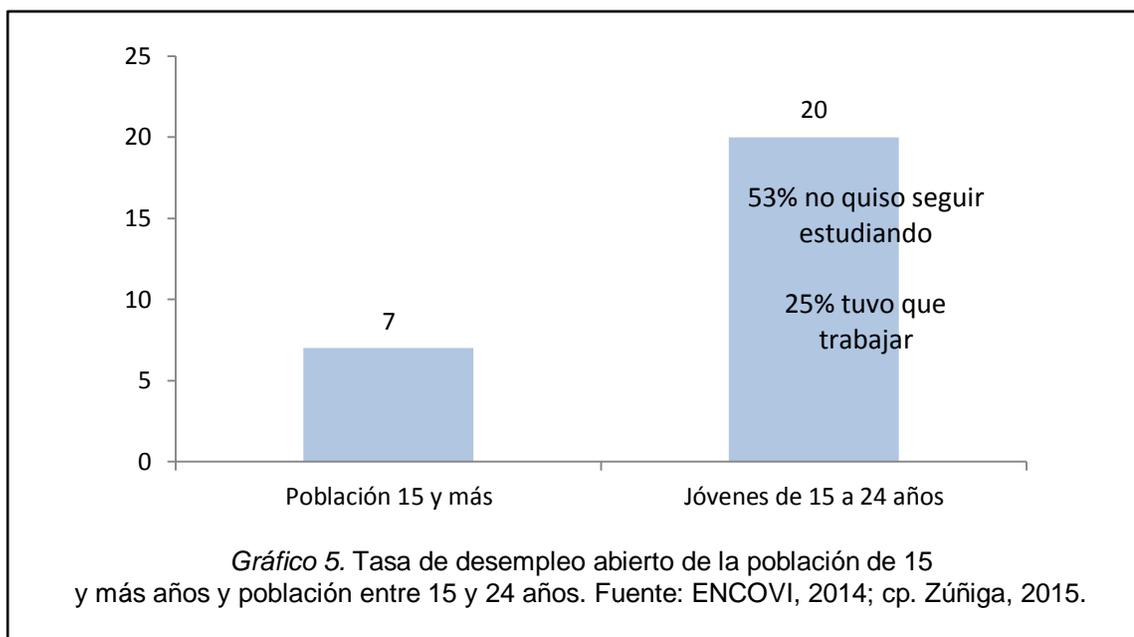
con menor capital educativo –en promedio alcanzan apenas cuarto año de bachillerato- (Zúñiga, 2015).



Como se evidencia en el Gráfico 4, las mayores tasas de participación en la actividad económica son alcanzadas por aquellos jóvenes que logran culminar sus estudios de bachillerato. Sin embargo, esta distribución puede tomar otra configuración si se considera el estrato socioeconómico al que pertenecen los jóvenes y el capital educativo acumulado por los miembros de sus hogares. Así, de cada 100 personas económicamente activas pertenecientes al estrato más bajo, 73 no superan los siete años de escolaridad y, de manera inversa, en la población económicamente activa que pertenece al estrato más alto, casi el 100% alcanza en promedio 11 o más años de escolaridad.

De igual modo, tal como se observa en el Gráfico 5, se registran altos niveles de desocupación en la población juvenil, donde dos de cada 10 jóvenes

busca empleo sin éxito y el 53% de los jóvenes que busca empleo, dejó sus estudios con 16 o menos años, alegando que no querían seguir estudiando (53%) o que tenían que trabajar (25%) en el momento de abandonar sus estudios.



El Bono Demográfico

El Centro Latinoamericano de Demografía (CELADE) agrupa a los países en cuatro diferentes etapas según el comportamiento que van teniendo las proporciones de tres grupos de población, a saber: menores de 15 años, 15 a 64 años y mayores de 65 años –el primer y último grupo se catalogan de “dependientes” en vista de que demandan en mayor medida gastos de educación y salud-. Estas cuatro etapas son: Transición Incipiente, Transición Moderada, Plena Transición y Transición Avanzada (Bajraj y Chackiel, 1995; cp. Zúñiga, 2015).

Venezuela se ubica en *Plena Transición*, es decir, ya ha ocurrido una reducción de la mortalidad junto a la natalidad, lo cual se traduce en una tasa de crecimiento de la población en un 2% anual y en donde la población en edad de trabajar ha venido creciendo y se mantendrá proporcionalmente elevada por los próximos 30 años aproximadamente, antes de que la proporción de adultos mayores comience a tornarse significativa y demanden mayor inversión para su atención (Zuñiga, 2015).

El término *bono demográfico* es definido como un período de la transición demográfica de un país, durante el cual el número de personas en edades potencialmente productivas –de 15 a 59 años– crece de manera sostenida con relación a las personas potencialmente inactivas –niños menores de 15 años y adultos mayores de 60 años– (Delgadillo, 2010). En otras palabras, se dice que un país vive un bono demográfico cuando la mayor proporción de la población, se concentra en quienes tienen edad de estar dentro de la fuerza de trabajo (15 a 64 años), y esto representa un periodo de gran ventaja para producir riqueza, considerando que se encuentran en menor proporción los dos grupos de población dependientes (menores de 15 años y mayores de 65 años).

Venezuela cuenta con 27.227.930 habitantes a lo largo del territorio nacional. Luego de más de seis décadas de transición demográfica, el último Censo Nacional (INE, 2011) registra sus mínimos históricos en la relación de dependencia demográfica, debido a la disminución del número de dependientes infantiles y de adultos mayores por personas en edad de trabajar. Tal como lo evidencia la estructura poblacional obtenida en el último censo nacional (Figura 1), la mayor parte de su población está conformada por jóvenes en edades comprendidas entre los 15 y los 29 años.

Siendo así, este país atraviesa actualmente una coyuntura favorable o bono demográfico caracterizado por un 66,6% del total de la población que se

encuentra en edad para trabajar, siendo 26 años la edad promedio a lo largo del territorio nacional (INE, 2011). Tal como establece el IIES, esta coyuntura representa una oportunidad para el desarrollo del país en la medida en que se realicen esfuerzos sostenidos de inversión social, dirigidos a empoderar a “estas nuevas generaciones de jóvenes cuantitativamente más numerosas, para que sean cualitativamente más productivas, y contribuyan a potenciar el desarrollo de un país que transita silenciosamente por un proceso de envejecimiento” (IIES-UCAB, 2014, p. 6).

El reto es desarrollar una sólida base económica hoy, para las condiciones desfavorables a nivel social en un futuro. Por eso, es estratégico brindar oportunidades de desarrollo a los ocho millones de hombres y mujeres jóvenes con edades entre los 15 y los 29 años (INE, 2011; IIES-UCAB, 2014), para que estimulen a corto y mediano plazo el aparato productivo de la nación y generen los excedentes necesarios para cuando se pase a la fase de envejecimiento poblacional.

No obstante, aunque este fenómeno tiene implicaciones positivas porque supone una oportunidad de crecimiento socioeconómico para el país y un incremento de los niveles de bienestar de la población (Delgadillo, 2010), esta “ventana demográfica de oportunidades” puede verse afectada por problemas como la violencia juvenil, el embarazo precoz y la ausencia de oportunidades de empleo para los jóvenes. En este sentido, para tener un real aprovechamiento del bono demográfico es necesario potenciar al recurso humano, a través de políticas que impulsen una mejor educación y capacitación técnica en conjunto con una más amplia y diversa oferta laboral. En concreto, si los jóvenes representan el 14% de la fuerza laboral del país (en términos absolutos 1,7 millones), es necesario desarrollar una consistente política educativa y una política laboral especialmente adaptada a las características de la población juvenil venezolana (Zúñiga, 2015.).

El emprendimiento juvenil

Uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible planteados por la ONU para el 2030, es la urgencia de promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, diversificando las oportunidades laborales para las personas en edad de trabajar y garantizando la igualdad, la no discriminación, la equidad y la inclusión, especialmente en los grupos poblacionales más vulnerables, tal como lo es la juventud (Ki-moon, 2015).

Asegurar que la juventud está bien preparada para su futuro es sumamente importante para lograr el desarrollo de una nación y reducir los problemas sociales que lo impiden, entre los que destacan la pobreza y el desempleo. De acuerdo con la OIT (2007, cp. Awogbenle y Iwuamadi, 2010), es positivo para el desarrollo que siga incrementando el número de jóvenes que acceden a los niveles de educación secundaria y terciaria; sin embargo, en la actualidad, los mercados de trabajo en muchos países no se dan abasto para absorber el expansivo grupo de jóvenes graduados y capacitados. En este sentido, muchos gobiernos han desarrollado iniciativas para promover las habilidades necesarias para el autoempleo, comenzando por el sistema educativo.

El emprendimiento juvenil es considerado una estrategia de desarrollo para la población juvenil, que se ha vuelto progresivamente más popular en años recientes. Según Awogbenle y Iwuamadi (2010), las habilidades asociadas con el emprendimiento incluyen la habilidad para tomar iniciativa y creativamente buscar e identificar oportunidades, desarrollar presupuestos, proyectar necesidad de recursos y potenciales ingresos, comunicarse efectivamente y mercadearse a sí mismo y a sus ideas.

De manera concreta Rodríguez, (2004; cp. García, 2015) define al *emprendimiento juvenil* como:

Todos aquellos procesos formales, legales y socialmente responsables que se llevan a cabo por sujetos jóvenes de forma individual y/o colectiva, orientados a satisfacer una necesidad específica en el mercado, permitiendo con esto, impulsar un empoderamiento y agenciamiento del emprendedor joven, a partir de generar un reconocimiento social por parte de sus pares y demás agregados sociales, a pesar de todas las diferencias y tensiones sociales existentes a causa de su condición etaria (p. 70).

En el marco de los potenciales esfuerzos y acciones para fomentar un sistema productivo que conlleve la creación de oportunidades de trabajo para los jóvenes, el emprendimiento es cada vez más aceptado como un medio y a la vez una significativa, innovadora y valiosa estrategia que, además de ser la base para el desarrollo de futuras empresas, mejora la calidad de vida presente y la independencia económica de los jóvenes (Awogbenle y Iwuamadi, 2010). De manera amplia, el emprendimiento supone el reconocimiento de una oportunidad para crear valor y el proceso de actuar en esa oportunidad, sea que envuelva o no la formación de una nueva entidad (Schoof, 2006). Generalmente interesa a los jóvenes porque acompaña diferentes tipos de actividades a las que ellos se sienten atraídos, y además porque supone la identificación y explotación de oportunidades de negocio, que les permite generar valor y articular el paso inicial para la creación de una empresa que les genere beneficios económicos (Shane y Venkataraman, 2000; cp. Frese y Gielnik, 2014).

Adicionalmente, otras de las razones por las que es importante promover el emprendimiento juvenil vienen dadas por la posibilidad de: (a) crear

oportunidades de empleo para trabajadores independientes, que a su vez puedan emplear a otros jóvenes; (b) devolver a la economía convencional a jóvenes que han sido alienados y marginalizados, dándoles sentido de pertenencia y propósito; (c) direccionar algunos de los problemas psicosociales que surgen de la falta de trabajo; (d) ayudar a los jóvenes a desarrollar nuevas habilidades y experiencias, que puedan ser luego aplicadas en otros retos de la vida; (e) promover innovación y resiliencia en la juventud; (f) fomentar la revitalización de comunidades locales, suministrando valiosos productos y servicios; y (g) capitalizar el hecho de que los jóvenes emprendedores pueden dar respuesta a las nuevas tendencias y oportunidades económicas.

Cada vez es más visible la orientación y el compromiso que están teniendo los jóvenes a enfoques organizacionales tales como: instituciones de desarrollo social, conformación de partidos políticos, mecanismos de expresión pública y el emprendimiento económico. En relación a este último, diversos autores dan cuenta del potencial que tiene la población juvenil para emprender. Considerando sus limitaciones en cuanto a recursos, experiencia vital y de trabajo, es a esas edades donde se encuentran la mayor cantidad de emprendimientos, bien sea en países desarrollados, en transición o países en desarrollo (Tueros, 2007).

Teniendo en cuenta que los datos del Monitor Global de Emprendimiento (GEM, 2011), revelan que Venezuela –un país demográficamente joven- es una de las economías con las más altas tasas de emprendimientos nacientes, es estratégica la creación y consolidación de iniciativas con fines de lucro (individuales o colectivas) que, con un alto potencial de crecimiento, logren generar empleos y desarrollar excedentes económicos para superar la crisis laboral y económica que afecta a nuestro país, y especialmente para afrontar la fase de envejecimiento poblacional que sobrevendrá en las próximas décadas. Se requiere lograr concertar los esfuerzos de instituciones tanto gubernamentales como empresariales, académicas y sociales, para impulsar la

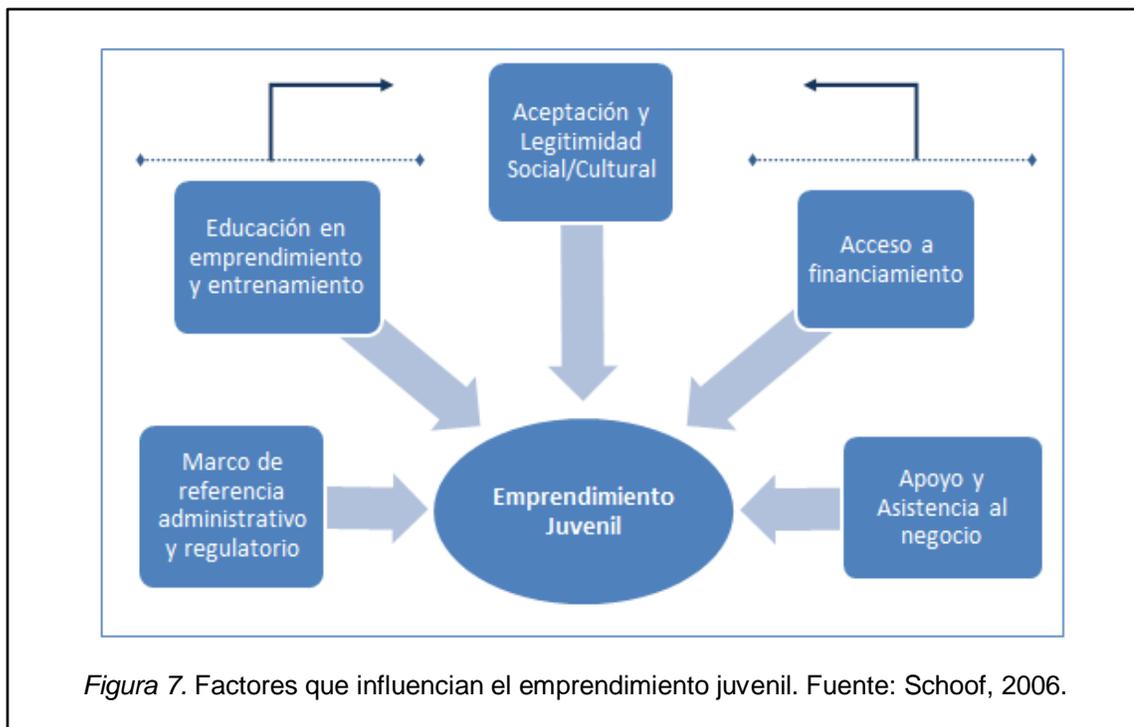
producción, productividad y crecimiento de la economía venezolana, primordialmente por y para los jóvenes. Siguiendo al Secretario General de las Naciones Unidas, “tenemos la responsabilidad común de emprender el camino hacia una prosperidad inclusiva y compartida en un mundo pacífico y resiliente en el que impere el respeto de los derechos humanos y el estado de derecho” (Ki-moon, 2015, p. 4).

Estudios demuestran que a través de programas sociales con incidencia económica, es posible atender el reto de conformar el capital humano que sea base para el desarrollo de un país, facilitando oportunidades concretas para formar emprendimientos que luego se transformen en empresas que generen valor. Sin embargo, antes es necesario concebir una estructura de oportunidades que organicen precondiciones materiales, sociales e institucionales, para que los jóvenes puedan empoderarse y desarrollar las capacidades necesarias para emprender (García, 2015).

Los jóvenes venezolanos, aunque son en esencia resilientes, requieren soporte y asistencia para lograr sus metas. En este sentido, representa una oportunidad idear un espacio seguro, coordinado y creado en base a las posibilidades del mercado futuro y los intereses de los jóvenes, para empoderar las cualidades de aquellos individuos que deseen encontrar una manera positiva y sustentable de lograr su desarrollo personal, conformando potenciales empresas e incidiendo en el progreso futuro de su entorno social. Así mismo, un programa que facilite a los diferentes actores económicos una plataforma de sinergia para la productividad económica del país.

Según Schoof (2006), existen cinco factores cruciales que deben considerarse en programas que fomenten el emprendimiento juvenil. Tal como puede observarse en la Figura 7, estos factores son: (a) actitudes sociales y culturales hacia el emprendimiento juvenil; (b) la educación en emprendimiento; (c) el acceso al financiamiento inicial; (d) el marco de referencia administrativo y

legal; y (e) el apoyo y asistencia al negocio. Adicionalmente, considerando el contexto social donde va a realizarse la presente investigación, para Rodríguez (comunicación personal, Junio 4, 2015), es importante incluir el apoyo familiar que reciben los jóvenes en cada una de las fases de su emprendimiento.



Por tanto, una alternativa de solución al desempleo juvenil y al adecuado aprovechamiento del bono demográfico, es la creación de un programa para jóvenes que tenga como objetivo el desarrollo de emprendimientos y la incorporación a puestos de trabajo, a través de la participación en programas de formación y capacitación que les permitan desarrollar iniciativas de emprendimiento novedosas, autosustentables y valiosas para el fortalecimiento de su comunidad y que puedan generarles un ingreso económico relativamente estable.

A este respecto, Awogbenle y Iwuamadi (2010) establecen que el emprendimiento parte de la educación empresarial, la cual se articula en torno a

tres áreas de desarrollo críticas. La primera se refiere a la *Educación Empresarial*, que implica la creación de programas, seminarios y cursos de capacitación que proporcionan los valores y fundamentos de iniciar y administrar un negocio, permitiendo guiar a los jóvenes a través del desarrollo de un plan de negocios rentable. La segunda se circunscribe a *Programas Experienciales*, a través de los cuales se proporciona a los jóvenes una experiencia en el día a día de la operación de un negocio. En otras palabras, implica el desarrollo de una empresa dirigida por jóvenes y en la que los jóvenes participan en la gestión del programa de trabajo. La tercera –y más crítica- se refiere al *Desarrollo Empresarial*, donde se ofrecen los apoyos y servicios que permiten incubar y contribuir a la gestación de sus propios negocios. Esta va más allá de la educación empresarial, ayudando a los jóvenes a acceder a pequeños préstamos que necesitarán para iniciar la operación del negocio y proporcionando una atención más individualizada para el impulso de una idea de negocio viable (Awogbenle y Iwuamadi, 2010).

Sin duda, el brindar oportunidades de crecimiento a jóvenes talentosos, trabajadores y ávidos de superarse –incluso con las dificultades que presenta actualmente el país-, acrecienta la probabilidad de lograr avances para el desarrollo de la sociedad venezolana moderna del Siglo XXI y aumenta la sostenibilidad de la economía, pues ellos serán los responsables de generar los excedentes para la seguridad social que van a requerir cuando sean adultos mayores.

Según Schoof (2006), la población mundial está creciendo mientras que los mercados laborales estables se están reduciendo. En el caso de los jóvenes, hoy en día hay más de un billón de personas con edades entre 15 y 24 años y cerca del 40% de la población del mundo es menor de 20 años. En este sentido, es necesario diversificar el mercado de trabajo considerando las características de un entorno globalizado y demandante (Schoof, 2006). En específico para los jóvenes, es importante incrementar las especializaciones en

diferentes áreas de conocimiento y oficios, coordinados con el crecimiento empresarial, que contribuya a formar a dicho personal calificado y permita su empoderamiento en esta etapa vital, construyendo de esta manera el capital humano que permitirá consecuentemente reducir los índices de pobreza y fungir como un determinante importante de largo plazo en el crecimiento de la nación (Awogbenle y Iwuamadi, 2010).

Antecedentes sobre emprendimiento y empresas juveniles

En una investigación cualitativa realizada en México, García (2015) comprobó la relevancia que tiene el emprendimiento empresarial en una muestra de jóvenes estudiantes universitarios, como opción frente a la crisis de empleo decente que se vive en ese país. A través de una encuesta se recopiló la opinión de 446 jóvenes en torno a este tema, encontrándose que 90% de ellos manifiesta haber pensado iniciar un negocio propio, sin embargo, 67% de los encuestados opina que no existe una cultura empresarial que promueva esta iniciativa, bien sea porque no se ofrecen oportunidades para los jóvenes, o porque no existe una calidad educativa que fomente el emprendimiento empresarial en sus edades.

Así mismo, otro resultado relevante es que 48,4% de los encuestados, estableció que lo principal para iniciar un emprendimiento empresarial son las habilidades personales, seguido de la vinculación que exista entre esas capacidades y las oportunidades que se oferten para iniciar un negocio propio (García, 2015). En este sentido, siete de cada 10 jóvenes asevera haber tenido algún tipo de vinculación con negocios familiares, lo cual concuerda con lo que establece Rodríguez (comunicación personal, Junio 4, 2015) acerca de la importancia de la influencia y apoyo familiar como una variable importante a considerar en el estudio del emprendimiento juvenil.

En relación a esto, Selamé, Moreno y Caldera (1999) llevaron a cabo una investigación cualitativa en Chile donde, a partir de ocho entrevistas a profundidad, fue posible poner de relevo el rol que puede jugar la familia en el emprendimiento generado por jóvenes de bajos recursos económicos. En este sentido, fue posible determinar que estos ocho jóvenes ocupan los espacios del propio hogar con su iniciativa de emprendimiento, interfiriendo con la vida familiar y social normal de los integrantes de su familia. Así mismo, seis de los ocho entrevistados reconoce haber tenido un aprendizaje informal del oficio de manera autodidacta, pero con mediación de intervenciones familiares y personas cercanas al hogar. Por último, se menciona la influencia de la vulnerabilidad económica del grupo familiar, como un factor obstaculizador del emprendimiento económico juvenil, especialmente en emprendimientos de subsistencia, caracterizados por tener como objetivo la satisfacción de las necesidades del emprendedor y su grupo familiar (Selamé, Moreno y Caldera, 1999).

Vale la pena destacar en este punto la diferenciación de dos tipos de emprendedores, lo cual guarda relación con la motivación que lleva a los individuos a convertirse en uno de ellos. Así, existen emprendedores *por oportunidad*, cuando deciden desarrollar una actividad emprendedora a raíz de la identificación de una oportunidad de negocios interesante, luego de una búsqueda sistemática. Por otra parte, se considera que un emprendedor *por necesidad* es tal, si decide emprender con la intención de generar ingresos para su subsistencia, bien porque no le queda otra opción, o bien por encontrarse desempleado (Schoar, 2009; cp. Vidal, 2013). En este caso, Venezuela resulta ser uno de los países en los cuales la tasa de emprendedores por necesidad es mayor en comparación con la muestra del estudio (6,02%), sin embargo, los emprendedores por oportunidad representan dentro del país, alrededor del doble (12,48 %) de aquellos motivados por necesidad (GEM, 2011).

En la literatura también es posible encontrar criterios para clasificar los tipos de emprendimientos económicos juveniles. Para Aguilar (1994; cp. Selamé, Moreno y Caldera, 1999) el primer criterio es la capacidad de *sostenibilidad* en el tiempo, y su vínculo con la posibilidad de capitalización que da lugar a una tipología como la que sigue:

- a. *Unidades de subsistencia*, que son aquellos emprendimientos sin capacidad de ahorro o que se encuentran en proceso de descapitalización, es decir, los montos de ingreso generados no permiten la manutención del capital con el cual ellas trabajan, y se confunde el capital de trabajo con los ingresos o remuneración del trabajo. Persiguen el objetivo de satisfacer las necesidades básicas de su dueño y de su grupo familiar.
- b. *Unidades sustentables*, que son aquellos emprendimientos con capacidad de ahorro limitada y con escasas posibilidades de innovación y/o de ampliación de su capacidad instalada. Los ingresos generados permiten la remuneración del factor trabajo, el mantenimiento del capital y, por ende, la continuación del emprendimiento.
- c. *Unidades con potencial de desarrollo*, que son aquellas que, teniendo capacidad de ahorro, presentan dificultades de acceso al sistema financiero. Logran mantener un nivel de operaciones que les permite la reposición del capital y además la acumulación y la reinversión en pequeña escala.

Selamé, Moreno y Caldera (1999) plantean que el segundo criterio se relaciona con la *racionalidad económica*, que hace referencia a las formas específicas que toma el proceso de producción de bienes o prestación de servicios en términos de organización del trabajo, de administración de los

recursos (capacidad de gestión administrativa, financiera y del personal), y del manejo de la relación con los mercados (técnicas de comercialización y marketing).

La combinación de los dos criterios mencionados da lugar a la tipología² que se presenta en la Tabla 3, que permite constatar que la capacidad de ahorro no es el único elemento clave para asegurar la sostenibilidad y capitalización del emprendimiento, sino que hacen falta otros factores relacionados con la gestión del mismo.

Otro hallazgo importante que surge de la investigación cualitativa realizada por Selamé, Moreno y Caldera (1999), es el hecho de que los jóvenes emprendedores demandan pocos servicios de apoyo al Estado, quizás porque no relacionan los factores que afectan el desenvolvimiento de sus emprendimientos con el comportamiento general de la economía, ni con las decisiones de política macro-estructural, y en cambio atribuyen el éxito o fracaso de los mismos al esfuerzo personal que inviertan.

Sin duda, las investigaciones que sobre el emprendimiento juvenil pueden realizarse en nuestro país, representan una contribución directa al desarrollo de políticas públicas y programas sociales que, de manera articulada, posibiliten mayores oportunidades para los emprendedores en el país. En este sentido, es importante hacer énfasis en la necesidad de brindar una adecuada formación en emprendimiento, de manera que los jóvenes puedan adquirir y ampliar conocimientos y habilidades gerenciales, que contribuyan a incrementar la probabilidad de éxito en la carrera emprendedora (GEM, 2011).

² Es importante acotar que la tipología presentada constituye un sistema formal arbitrario que tiene el fin de simplificar, aprehender y comprender la realidad que subyace al emprendimiento juvenil; por tanto, la lista de los tipos de emprendimientos presentados no es exhaustiva ni inmutable, dado que se encuentran en una realidad social demasiado compleja que es intervenida y evoluciona con el hombre y los hechos sociales.

Tabla 3. *Tipología de Emprendimientos Económicos Juveniles. Fuente: Selamé, Moreno y Caldera, 1999.*

Condiciones de racionalidad económica	Unidades con potencial de desarrollo	Unidades sustentables	Unidades de subsistencia
Existe división del trabajo, capacidad de gestión y se recurre a técnicas de comercialización y marketing.	Emprendimiento consolidado	Emprendimiento Nivel intermedio	Emprendimiento Nivel Básico 1
Existe división del trabajo, capacidad de gestión pero no existen estrategias de comercialización y marketing.	Emprendimiento Nivel Superior	Emprendimiento Nivel intermedio	Emprendimiento Nivel Básico 1
Existe capacidad de gestión y se aplican técnicas de comercialización y marketing, pero no existe división del trabajo.	Emprendimiento Nivel Superior	Emprendimiento Nivel intermedio	Emprendimiento Nivel Básico 1
No existe capacidad de gestión, pero existe una cierta división del trabajo y se recurre a técnicas de comercialización.	--	Emprendimiento Nivel intermedio	Emprendimiento Precario
Existe capacidad de gestión pero no existe división del trabajo no existen estrategias de comercialización y marketing	--	Emprendimiento Nivel Básico 2	Emprendimiento Precario
No existe división del trabajo ni capacidad de gestión, pero se aplican técnicas de comercialización y marketing	--	Emprendimiento Nivel Básico 2	Emprendimiento de extrema precariedad
No existe división del trabajo ni capacidad de gestión, ni se aplican técnicas de comercialización y marketing	--	--	Emprendimiento de extrema precariedad

En relación a esto, en una investigación documental realizada por Cerón y Orellana (2010), se abarcó una revisión general de 21 experiencias de la Unión Europea, una iniciativa canadiense y diversos casos Latinoamericanos. Con respecto a la Unión Europea, por un lado, se concluyó que a través del

fomento de la educación para el emprendimiento, se busca crear empleo, mejorar el crecimiento económico y la competitividad.

Tabla 4. Factores Obstaculizadores del Emprendimiento Económico Juvenil según el Nivel de Emprendimiento. Fuente: Selamé, Moreno y Caldera, 1999.

Origen de los factores	Emprendimiento de subsistencia	Emprendimiento sustentable
<p>Individual: Características personales y/o familiares del emprendedor</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proyecto de emprendimiento inviable o no sustentable - Vulnerabilidad económica del emprendedor o de su grupo familiar - Relaciones familiares inestables - Bajo capital social del emprendedor: escaso círculo de relaciones sociales, no pertenencia a redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos insuficientes en administración financiera y en gestión de personal - Bajo nivel de competencias laborales - Bajo capital social del emprendedor: escaso círculo de relaciones sociales, no pertenencia a redes sociales.
<p>Micro-económicos: Características del funcionamiento del emprendimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No pertenencia a redes de apoyo - Falta de garantías a proveedores - Falta de capital de trabajo - Falta de maquinaria adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> - No pertenencia a redes de apoyo - Falta de infraestructura, y de equipamiento y tecnologías que permitan una adecuada productividad del trabajo - Falta de capacidad de predicción o de análisis de las tendencias del mercado a mediano y largo plazo - Falta de garantías a acreedores y proveedores.
<p>Estructurales: Vinculados a la institucionalidad vigente y a las políticas públicas que rigen en los ámbitos económico y financiero.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo poder adquisitivo de su clientela (bajo nivel de demanda) - Competencia desleal de los productos importados y/o de los competidores locales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo poder adquisitivo de su clientela (bajo nivel de demanda).

Sin embargo, su objetivo es más amplio y recae no solo en aumentar la existencia de empresas y emprendimientos, sino en desarrollar capacidades emprendedoras individuales –como la creatividad, la iniciativa y el sentido común-, que beneficiarían la vida cotidiana de las personas y a la sociedad en su conjunto (Cerón y Orellana, 2010).

No existe un modelo único de educación para el emprendimiento y, en cambio, es importante que el modelo escogido se adapte a la realidad donde será aplicado y se contraste con la meta a la que quiere llegar, teniendo en cuenta diversos factores como: “el capital económico, social e intelectual y las redes de apoyo existentes o potenciales con que cuentan los establecimientos, el cuerpo docente y los alumnos que serán sujetos del programa” (Cerón y Orellana, 2010, p. 7), los cuales podrían convertirse en factores obstaculizadores, especialmente para los emprendimientos de subsistencia y los sustentables, tal como se muestra en la Tabla 4 (Selamé, Moreno y Caldera, 1999).

Es evidente que el emprendimiento juvenil debe ser considerado en un marco amplio y complejo, donde variables sociales, económicas, culturales y políticas son determinantes para que puedan emerger, constituirse y sostenerse emprendimientos sustentables y con alto potencial de desarrollo.

El benchmarking como técnica de gestión empresarial

Incentivar el desarrollo y la mejora continua de las organizaciones, programas y proyectos sociales puede ser una tarea compleja si no se cuentan con las herramientas y metodologías necesarias para lograrlo. Una propuesta novedosa y útil que ha cobrado importancia a nivel global para la evaluación de los procesos del sector industrial, y más recientemente de los programas del sector público, es el benchmarking. Su etimología proviene de la palabra

“benchmark” que hace referencia en la topografía a “una marca que se hace en una roca o un poste de concreto para comparar niveles” (Del Giorgio, 2012, p. 10).

Spendolini (citado en Del Giorgio, 2012) es uno de los primeros autores que define el benchmarking, considerándolo como un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. De igual modo, Richard Fischer (1994; cp. Del Giorgio, 2012) define benchmarking en términos de medición del desempeño, donde a través de una serie de medidas de rendimiento o ‘puntos de referencia’ [benchmark], se puede identificar y analizar a los que mejor se desempeñan en una tarea en particular, con el fin de adaptarlos y generar “una mejor manera de hacer las cosas”.

Más recientemente, el Centro Americano de Productividad y Calidad (APQC por sus siglas en inglés) precisa que se trata de “un proceso de evaluación continuo y sistemático mediante el cual se analizan y comparan permanentemente los procesos empresariales de una organización, frente a los procesos de las compañías líderes en cualquier parte del mundo, a fin de obtener información que pueda ayudar a la organización en su rendimiento” (Montero y Oreja, 2010; cp. Del Giorgio, 2012, p. 11).

Estas definiciones integran la importancia de medir el desempeño de una organización o un programa, a través del contraste con estándares externos de las entidades reconocidas como líderes en su tipo, tanto públicas como privadas, encontrando, adaptando e implementando las mejores prácticas que permitan mejorar servicios, operaciones y situación de costos de manera eficaz y eficiente (Bruder y Gray, 1994; Cohen y Eimicke, 1996; y Clemente y Balmaseda, 2010; cp. Del Giorgio, 2012). De manera concreta, las ventajas que produce la aplicación del benchmarking son: (a) mejorar y mantener

actualizadas a las organizaciones incorporando procesos con comprobada efectividad; (b) practicidad y viabilidad en su modo de uso, por ser baja en tecnología, baja en costos y de rápida respuesta; (c) incorporar cultura de competitividad y afán de mejora en la organización; y (d) practicar la innovación en los procesos al incorporar nuevas formas de concebir un tema, una idea o una operación concreta (Tijerina, 1999; cp. Del Giorgio, 2012).

Tal como se muestra en la Tabla 5, existen tres tipos fundamentales de benchmarking; a saber: interno, competitivo y genérico (Del Giorgio, 2012). En el *benchmarking interno* se toma como marco de acción a la organización en su conjunto, y el objetivo es identificar los estándares de desarrollo dentro de la misma institución y de actividades equivalentes que existen en diferentes áreas, departamentos, regiones, etc. Su principal ventaja es que permite incrementar la motivación al logro y la excelencia del personal implicado, pero el riesgo es que puede impedir la visión global de la eficiencia alcanzada por entidades externas. El *benchmarking competitivo* consiste en identificar, recabar información y analizar procesos, productos y servicios de la competencia, para compararlos con la organización con el objetivo de implantar mejoras relacionadas con el entorno (mercado) en el que participan. Su ventaja es que esta información puede resultar en innovaciones y mejoras competitivas para la institución, pero la limitación recae en la dificultad para acceder a información clave de los competidores que pueden estar protegidos por registros o patentes. El *benchmarking funcional*, que es el más aplicado entre los organismos públicos y privados, se concentra en analizar especialmente funciones y procesos específicos que pertenecen a un mismo sector y que poseen estándares de excelencia, pero que no necesariamente representan competencia para la institución. Se considera análogo al *benchmarking genérico*, sin embargo, este último es más específico debido a que las comparaciones son establecidas en procesos y acciones que son idénticas en organizaciones que pertenecen a sectores y rubros del mercado diferentes (departamento de contabilidad, de compras, de recursos humanos, por

ejemplo), con el objetivo de identificar y adoptar las mejoras prácticas. Aunque es el más complejo de incorporar y utilizar, es el que suele producir mayores ventajas competitivas y rendimiento a largo plazo (Del Giorgio, 2012).

Tabla 5. *Tipos de Benchmarking. Fuente: Del Giorgio, 2012.*

Tipo	Definición	Ventajas	Desventajas
<i>Interno</i>	Comparación de acciones internas similares en diferentes sitios, departamentos, unidades operativas, países, etc. Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Prácticas de fabricación en USA, frente a prácticas en Japón. • Estrategias de marketing por división (fotocopiadoras vs. Estaciones de trabajo). 	<ul style="list-style-type: none"> • Los datos suelen ser fáciles de recopilar. • Buenos resultados para compañías “excelente” que están diversificadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco limitado • Prejuicios internos
<i>Competitivo</i>	Comparación de información sobre procesos, productos y servicios con competidores directos que venden a la misma base de clientes. Ejemplos: Canon, Kodak y Sharp	<ul style="list-style-type: none"> • Información concerniente a los resultados del negocio • Prácticas o tecnologías comparables • Historia de recopilación de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades para la recopilación de datos • Problemas de ética • Actitudes antagónicas
<i>Funcional (genérico)</i>	Comparación de información sobre procesos, productos y servicios con organizaciones acreditadas por tener lo más avanzado en productos/ servicios/ procesos. Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Rastreo del estado de despachos (Fedex) • Servicio al cliente (American Express) 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto potencial para descubrir practicas innovadoras • Tecnología o practicas fácilmente transferibles • Desarrollo de redes profesionales • Acceso a base de datos pertinentes • Resultados estimulantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para transferir practicas a un medio diferente • Alguna información no es transferible • Consume tiempo

Una adaptación realizada por Marchitto (2002; cp. Del Giorgio, 2012) permite dar cuenta de tres tipos adicionales de benchmarking que pueden

llevarse a cabo, especialmente en la administración pública. El primero es el *benchmarking operativo*, que incluye comparaciones de los procesos primarios entre: (a) las unidades territoriales de la misma administración; (b) entre administraciones que llevan a cabo los mismos tipos de procesos primarios y que están sujetos a la misma legislación; (c) entre administraciones, a nivel internacional, que tienen misiones similares y llevan a cabo procesos primarios comparables; y (d) con la realidad externa, sobre los procesos que pueden tener alguna analogía con los procesos de la administración pública. El segundo es el *benchmarking de gestión*, que abarca procesos de gestión como la dirección, control, facilitación y apoyo, es decir, las unidades que permiten la operatividad de la institución y el alcance de sus objetivos, y suele ser llevado a cabo con el fin de implementar mejoras en todas las estructuras de su competencia, en relación con una serie de factores sistémicos. Por último, el *benchmarking estratégico*, que apunta a evaluar las alternativas, a ejecutar las estrategias y a mejorar el desempeño, mediante la comprensión y adaptación de las estrategias exitosas de las organizaciones externas con las que se trabaja (Watson, 1993; cp. Del Giorgio, 2012). Este tipo de benchmarking, se concentra en las decisiones que cada organización debe tomar cuando el ámbito externo la pone frente a nuevos problemas, amenazas, retos y oportunidades que podrían poner en peligro su propia existencia. Normalmente, estas son las situaciones reales que marcan el futuro de una organización (Marchitto, 2002; cp. Del Giorgio, 2012).

En cuanto a la metodología para aplicar el benchmarking, cuatro autores han formulado propuestas en las que detallan las fases, pasos y acciones que se deben realizar para obtener resultados válidos y comparables; estos son: Robert Camp, Michael Spendolini, Bruder & Grey y Rolf Pfeiffer (citados en Del Giorgio, 2012). El detalle de cada modelo puede verse de manera resumida y comparativa en las Tablas 6 y 7, que se presentan a continuación.

Tabla 6. *Modelos de Benchmarking según Spendolini y Camp (Del Giorgio, 2012).*

Modelo de Spendolini (Michael Spendolini, 1994)	Modelo de Camp (Robert Camp, 1996)
Propone que el benchmarking debe contener cinco fases principales:	Establece cinco fases con diez pasos:
<p>A. Determinar a qué se le aplicará benchmarking.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar quiénes son los participantes del benchmarking. • Determinar las necesidades de información de los participantes del benchmarking. • Identificar los factores críticos de éxito. • Hacer un diagnóstico del proceso de benchmarking. 	<p>A. Fase de Planificación:</p> <p>El objetivo de esta fase es planificar las investigaciones de benchmarking. Los pasos principales se componen con las acciones tradicionales relacionadas con la planificación (definición de quién, qué y cómo).</p> <p>A.1. Identificar a qué se le realizará el benchmarking (proceso, producto o servicio). A.2. Identificar las organizaciones (socios) que pueden ser comparables. A.3. Determinar el método para relevar los datos y relevarlos.</p>
<p>B. Formar un equipo de benchmarking</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considerar al benchmarking como una actividad de equipo. • Decidir quiénes son las personas involucradas en el proceso de benchmarking (empleados, especialistas internos, especialistas externos). • Definir funciones y responsabilidades del equipo de benchmarking. • Definir las habilidades y atributos de un gestor eficiente de benchmarking. • Capacitar al equipo de benchmarking. • Establecer un calendario con las etapas de benchmarking. 	<p>B. Fase de análisis:</p> <p>Una vez determinados el quién, el qué y el cómo, se debe llevar a cabo la recopilación y el análisis de datos. Esta fase debe incluir una comprensión exhaustiva de las prácticas actuales del proceso, así como también de los socios del benchmarking.</p> <p>B.4. Determinar la brecha existente entre el desempeño (actual) propio y el del líder. B.5. Planificar los niveles de desempeño futuros.</p>
<p>C. Identificar a los socios / participantes del Benchmarking</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer una red de información propia. • Identificar otros recursos de información. • Buscar las mejores prácticas. • Establecer redes de benchmarking. 	<p>C. Fase de Integración:</p> <p>La integración es la acción que utiliza los resultados del benchmarking para fijar los objetivos y metas operacionales para el cambio.</p> <p>C.6. Comunicar los resultados de benchmarking y obtener la aceptación. C.7. Establecer las metas funcionales.</p>
<p>D. Recopilar y analizar la información de Benchmarking</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocerse (entre los participantes de benchmarking). • Recopilar la información. • Organizar la información. • Analizar la información. 	<p>D. Fase de Acción:</p> <p>En esta fase se deben convertir en acción los resultados del benchmarking y los principios operacionales basados en estos resultados. Asimismo, es necesario incorporar procesos de evaluación de resultados y reevaluar las metas de manera periódica.</p> <p>D.8. Desarrollar planes de acción. D.9. Implementación de acciones específicas y supervisar el progreso. D.10. Recalibrar los patrones de referencia (estándares o benchmarks).</p>
<p>E. Actuar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un informe de benchmarking. • Presentar los resultados a los participantes de benchmarking. • Identificar posibles mejoras de productos, servicios y procesos. • Adquirir una visión del proyecto en su totalidad. 	<p>E. Fase de Madurez:</p> <p>La madurez es alcanzada cuando se incorporen las mejores prácticas del sector a todos los procesos, asegurando así la superioridad. También se alcanza la madurez, cuando se convierte en una práctica continua, esencial y sistémica del proceso gestión; en otras palabras, cuando se institucionaliza el benchmarking.</p>

Tabla 7. Modelos de Benchmarking según Bruder & Grey y Pfeiffer (Del Giorgio, 2012).

Modelo de Bruder & Grey (Bruder y Grey, 1994)	Modelo de Pfeiffer (Pfeiffer, 2002)
Específicamente para el sector público, establecieron un modelo detallado, en base a los siguientes siete pasos:	Fue desarrollado para el ámbito privado y mixto. En su categoría, es quizás uno de los más actuales puesto en práctica; el mismo, identifica los siguientes diez pasos:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar qué función se beneficiará más con el benchmarking. 2. Identificar las medidas clave de costo, calidad y eficiencia de esas funciones. 3. Llevar a cabo una encuesta de opinión de expertos y revisión de la literatura para encontrar el mejor tipo de organización para cada medida. 4. Medir el mejor rendimiento de su categoría en las áreas clave identificadas. 5. Comparar el rendimiento de su organización con los mejores de su clase y cuantificar la brecha. 6. Especificar las acciones para reducir la brecha de desempeño con el mejor en su clase y, si es posible, determinar las medidas necesarias para sobrepasar al líder actual del sector. 7. Implementar las acciones y supervisar su desempeño. 	<ol style="list-style-type: none"> a. Establecer qué es lo que debemos buscar en el proceso de benchmarking. b. Buscar compañías comparables. c. Determinar el método de recolección de datos (Constraints, Teoría de las Restricciones), como una forma de enfocarse en los cuellos de botellas del sistema, que pueden estar entorpeciendo el rendimiento potencial de la organización. d. Comprobar que no hayan deficiencias en el desempeño. e. Proyectar el futuro rendimiento. f. Comunicar los resultados y lograr la aceptación. g. Fijar los objetivos en los procesos. h. Planificar las actividades. i. Iniciar las actividades y monitorear el desarrollo. j. Motivar a todos los involucrados.

En esta investigación, el objetivo de hacer uso primordialmente de esta técnica, radica en integrar experiencias exitosas de incubadoras de emprendimiento a nivel internacional y que vayan en consonancia con los objetivos generales de la incubadora de emprendimiento a diseñar, proporcionando así mayor valor a los jóvenes destinatarios, a la vez que se van registrando la planificación de los aspectos fundamentales y estratégicos a tomar en cuenta para asegurar el éxito de la misma.

Sipos y Szabó (2006) realizaron una investigación internacional a manera de benchmarking, a través de un cuestionario sobre incubadoras de empresas en una muestra seleccionada de 13 países de Europa Central y Este y de la Comunidad de Estados Independientes. Se escogieron expertos nacionales en función de sus experiencias en el campo de las políticas y el

desarrollo de la infraestructura de apoyo a las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), los cuales respondieron de manera libre las preguntas abiertas del cuestionario. Así, por ejemplo, en relación a la necesidad de que la incubadora de emprendimientos tenga previo a su establecimiento un modelo o plan de negocios, se concluye que, como cualquier otro negocio, las incubadoras o viveros pueden beneficiarse de metas, objetivos y una misión bien descritas. Luego, en la mayoría de las incubadoras en los países que conformaron la muestra, se encontró que han tenido un plan de negocio formal elaborado antes de iniciar su actividad (Sipos y Szabó, 2006).

El modelo de negocio Canvas

Tal como lo definen sus creadores, Osterwalder y Pigneur (2009), el modelo de negocio Canvas (cuya traducción refiere a la palabra lienzo) es una herramienta de gerencia estratégica y de emprendimiento que permite describir, diseñar, retar, inventar y poner a prueba un modelo de negocio. Para estos autores, “un modelo de negocio describe la base lógica de cómo una organización crea, reparte y captura valor” (Osterwalder y Pigneur, 2009, p. 3).

El Canvas se convierte en un esquema de la estrategia que una compañía implementará a través de sistemas, procesos y estructuras organizacionales. Así, a través de nueve (9) bloques básicos se muestra la lógica de cómo la empresa puede lograr generar valor y cubrir las cuatro principales áreas que conlleva un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. Los bloques son definidos tal como sigue:

1. *Propuestas de valor*: describe las ventajas o beneficios de los productos y servicios que crean valor para un segmento específico de clientes. Se busca resolver problemas o satisfacer necesidades del cliente con una propuesta de valor.

2. *Canales*: las propuestas de valor son repartidas / entregadas a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y oferta.
3. *Segmentos de mercado*: una organización sirve a uno o varios segmentos de clientes.
4. *Relaciones con clientes*: se han de desarrollar estrategias para establecer y mantener relaciones con cada segmento de clientes.
5. *Recursos clave*: son los bienes requeridos para ofrecer y repartir los elementos de valor.
6. *Actividades clave*: aquellas que son necesarias para poner en funcionamiento el Modelo de Negocio.
7. *Asociaciones clave*: algunas actividades y algunos recursos han de ser canalizados con organizaciones y empresas externas (outsourcings).
8. *Fuentes de ingreso*: Resultan de la oferta satisfactoria de las propuestas de valor a los clientes.
9. *Estructura de costes*: para conocer de qué manera se obtendrá la utilidad o ingreso que se va a obtener del negocio.

Del mismo modo, el Open Innovation Canvas, es una herramienta que ayuda a reflejar de manera sistémica y visual los esfuerzos de innovación de una empresa, de modo que se pueda dar cuenta de los componentes que faltan y comprender mejor las conexiones entre ellos. Debe ser llenado de adentro hacia afuera, de tal modo que se empieza con la Estrategia y el Mercado, y luego se procede a describir las tendencias, los productos, la red, la tecnología y procesos informáticos, el proceso, la cultura y por último la gente. La definición de los diferentes bloques se presenta a continuación:

1. *Estrategia*: Este bloque debe reflejar la estrategia y fortalezas existentes (el ADN de la empresa) y concreta los objetivos específicos detrás de un esfuerzo o proyecto, respondiendo preguntas como: ¿Cuáles son nuestras competencias básicas?, ¿Qué ADN es la base de todas nuestras acciones?, ¿Cuáles son los valores y objetivos tales como la innovación y la apertura

ancladas en nuestra estrategia?, ¿Qué queremos lograr con esta iniciativa o proyecto?.

2. *Mercado*: describe el mercado objetivo de una empresa o producto, así como los mercados que podrían introducir nuevos conocimientos, tecnologías o ideas en el mercado objetivo. Debe responder las preguntas: ¿Cómo sabemos nuestros mercados y su entorno (competidores, condiciones y marcos jurídicos y culturales)?, ¿A qué grupos abordamos en nuestros mercados?, ¿Existen nuevos mercados que influyen en nuestros mercados?, ¿Existen nuevos mercados donde nuestro know-how sería interesante?.

3. *Tendencias*: se fijan las tendencias que influyen en la industria escogida y los mercados, a la vez que permite investigar cómo se está haciendo uso de estas tendencias. Entre las preguntas que se deben hacer se encuentran: ¿Qué tendencias (políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales) influyen en los productos, la empresa y los mercados?, ¿Cómo agrupamos las tendencias de nuestro medio ambiente?, ¿Estamos observando y evaluando las tendencias de manera sistemática?, ¿Cómo utilizamos estas tendencias con respecto a nuestra estrategia, la tecnología y la propiedad intelectual, procesos, redes y productos?.

4. *Producto(s)*: permite prever los productos y servicios que ya se están ofreciendo o que se quieren ofrecer al mercado, respondiendo a las preguntas: ¿Qué valor ofrecen nuestros productos (propuesta de valor) y que valor no cumplimos con ellos?, ¿Los valores de nuestros productos se complementan entre sí?, ¿Qué papel cumple el impulso tecnológico y el juego de demanda del mercado para nuestros productos?, ¿Qué tecnologías, propiedad intelectual y conocimientos debemos usar para nuestros productos?, ¿Dónde los conseguimos?.

5. *Red*: da cuenta de todos los socios con los que se podría estar trabajando durante el desarrollo de los productos y las actividades que es necesario impulsar dentro de estas redes. Debe responder las preguntas: ¿Qué socios tenemos en nuestra red y qué papeles deben cumplir?, ¿Qué socios deben apoyar nuestra red razonablemente?, ¿Cuál es la estructura de nuestra red (amplia/profunda, formal / informal)?.

6. *Tecnología*: permite visualizar la tecnología y la propiedad intelectual que se podría tener o necesitar para desarrollar con éxito los productos y también la forma de trabajar con estos. Entre las preguntas que se deben hacer se encuentran: ¿Qué tecnologías o IP tenemos o necesitamos?, ¿Existen estructuras internas y procesos para el manejo de la tecnología y la propiedad intelectual? (sobre todo cuando viene de fuentes externas), ¿Cómo utilizamos la tecnología y la propiedad intelectual? ¿Quién trae nuevas tecnologías y IP a nuestra organización?.

7. *Procesos*: en este bloque se visualizan todos los procesos de innovación que puedan tener lugar y todos los procesos que se necesitan conectar con los anteriores bloques de construcción del modelo de negocio. Es necesario responder a preguntas tales como: ¿Cómo se articulan los procesos de desarrollo de productos, gestión de ideas y el desarrollo del modelo de negocio?, ¿Los procesos se conectan con nuestra gente, nuestros conocimientos y nuestras redes con respecto a nuestra cultura y estrategia?, ¿De qué manera nuestra innovación parece controlar el modelo?, ¿Cuándo y cómo son incluidos los socios externos (clientes, proveedores, centros de investigación, competidores) y sus conocimientos en el proceso de desarrollo de productos?.

8. *Cultura*: describe los valores compartidos, modos de pensar y visiones de los colaboradores del negocio y su vínculo con los procesos, respondiendo preguntas como: ¿Existe una apreciación común de valores,

comportamientos, normas y actitudes?, ¿Qué posibilidades hemos ofrecido a nuestros empleados para trabajar de forma creativa y con iniciativa propia a través de los diversos departamentos?, ¿Qué importancia tienen la orientación tecnológica, la orientación al mercado, orientación emprendedora (Intrapreneurship) y la orientación hacia el aprendizaje en nuestra organización?, ¿Qué papel juega el fracaso dentro de nuestra organización?, ¿Nuestra cultura se refleja en nuestros procesos?.

9. *Personas*: describe todos los departamentos, equipos e individuos que son necesarios dentro y fuera de la organización. Las personas tienen que representar a todas las conexiones entre los otros bloques descritos. Entra las preguntas que se deben hacer: ¿Qué funciones y responsabilidades se asignan en la organización?, ¿Hay personas en la empresa que representan puntos de intersección con nuestra red?, ¿Qué papel tienen las personas que operan fuera de nuestra red?.

Capítulo III. Marco Metodológico

Tipo y Diseño de investigación

La presente investigación fue de tipo aplicada, no experimental, de campo, debido a que implicó una indagación empírica y sistemática en la cual el investigador no tuvo control directo sobre las variables de estudio, ya sea porque sus manifestaciones ya ocurrieron o porque no se podían manipular; por tanto, las inferencias que se obtuvieron fueron hechas a partir de datos sin una intervención directa previa (Kerlinger y Lee, 2001).

En este sentido, se resaltan tres características que hacen que esta investigación haya sido no experimental: (a) la falta de manipulación de las siguientes variables: experiencias exitosas de emprendimiento y características socio demográficas e individuales de los emprendedores expertos entrevistados; (b) la incapacidad de realizar una escogencia aleatoria de las unidades de estudio antes mencionadas; y (c) la imposibilidad de probar la existencia de relaciones causales, dada la naturaleza de las variables implicadas en la investigación (Sierra-Bravo, 1992).

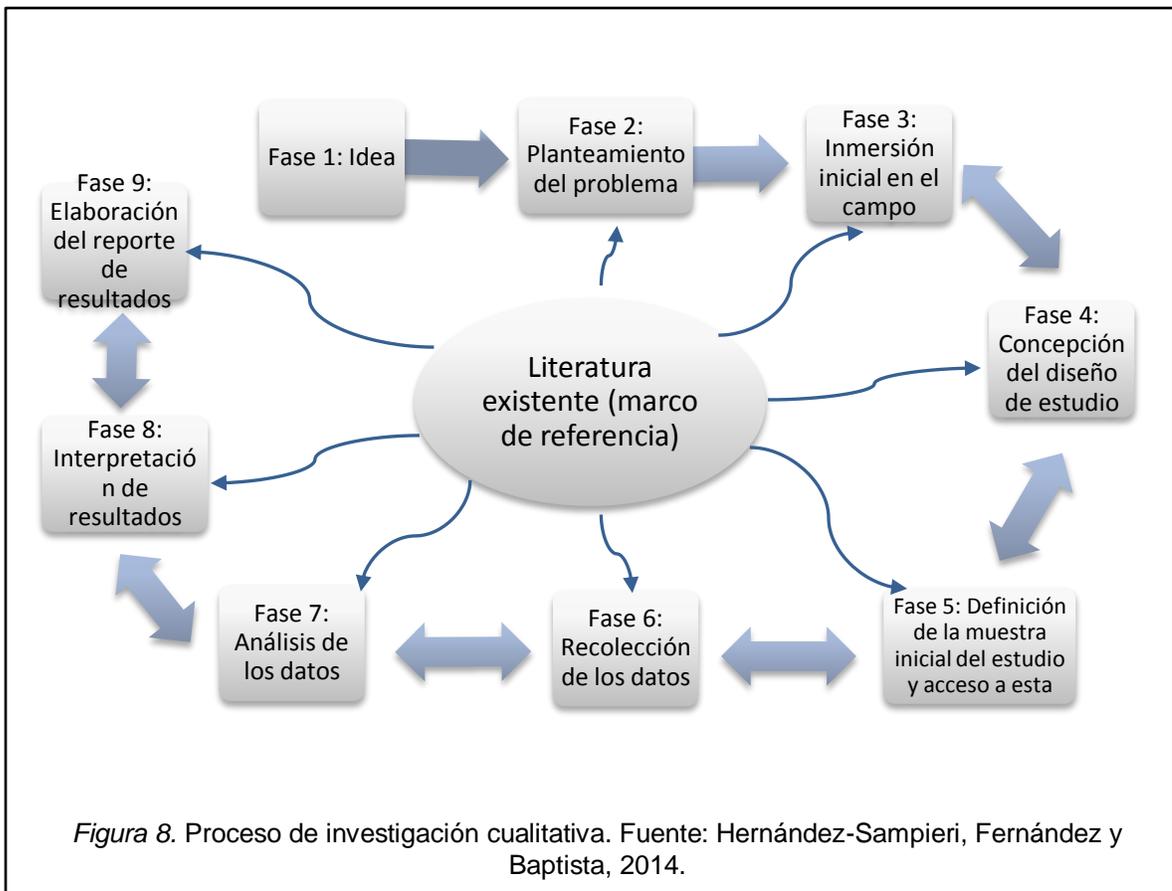
Adicionalmente fue una investigación de campo debido a que buscó descubrir posibles relaciones e interacciones entre variables sociales y en una estructura social real (Kerlinger y Lee, 2001). Por tanto, también fue una investigación aplicada debido a que representó un aporte al conocimiento práctico y teórico que se tiene sobre el desarrollo de un modelo de incubadora de emprendimientos en Venezuela, y cuyo objetivo general fue lograr el diseño de una incubadora de emprendimiento factible y rentable para los jóvenes entre 18 y 34 años en la ciudad de Caracas; en otras palabras, un modelo de

programa social que facilite el desarrollo de empresas que sean ejemplo de incidencia en la construcción del bono demográfico.

El diseño de investigación fue transversal, pues analizó el estado de las variables en un momento dado y permitió conocer la relación que existe entre estas en un punto del tiempo. Así mismo, tuvo consistentemente un enfoque cualitativo en razón de que el proceso de recolección y análisis de los datos fue afinando la pregunta de investigación o revelando nuevas interrogantes en el proceso de interpretación, de modo tal que el investigador fue examinando los hechos en sí y en el proceso desarrolló un marco discursivo coherente para representar sus hallazgos, basándose en una lógica y proceso inductivo (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014).

En el marco de un enfoque cualitativo, los métodos de recolección de datos se enfocaron en datos cualitativos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como en datos visuales, los cuales estuvieron relacionados con situaciones, eventos, circunstancias, personas, interacciones y repertorios de conductas observadas que el investigador describió y analizó de manera organizada (Patton, 2011; cp. Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014).

Como en todo estudio cualitativo, la acción indagatoria supuso una serie de fases que se fueron generando de manera dinámica y en ambos sentidos entre los hechos y su interpretación, resultando un proceso tal como el que se presenta en la Figura 8, donde la secuencia establecida fue más bien una flexible antes que rígida y estable, logrando complementarse con la literatura existente en cualquiera de las etapas del estudio.



Tipo de análisis, técnicas e instrumentos

Siguiendo el enfoque cualitativo de esta investigación, la metodología que se llevó a cabo para resolver el problema previamente planteado y lograr los objetivos de investigación formulados, fue dada a través de cuatro etapas: (1) Determinación de las áreas del mercado, (2) Documentación de experiencias exitosas, (3) Diseño estratégico y operativo, y (4) Validación con jueces expertos, las cuales se describen a continuación y para cada una se señalan: las técnicas de recolección y análisis asociadas, los indicadores y el medio donde se aplicaron estas últimas.

Determinación de las áreas del mercado

En atención al *Objetivo 1: Determinar las áreas del mercado donde se pueden alentar empresas juveniles que potencialmente incidan en la conformación del bono demográfico en Venezuela*, se usaron las técnicas de entrevistas y observación participante las cuales sirvieron para lograr determinar y seleccionar las áreas del mercado. Como indicadores se constituyeron las dimensiones: productos y servicios, individual, empresarial o gubernamental. El medio donde se aplicaron las técnicas fue una muestra no representativa de la población de emprendedores y profesionales venezolanos con experiencia laboral en diferentes sectores productivos y áreas de mercado.

Documentación de experiencias exitosas

Para el *Objetivo 2: Documentar aprendizajes de experiencias que contribuyan a desarrollar una incubadora de emprendimientos para jóvenes en Venezuela*, se recurrió a la técnica de recolección de información denominada benchmarking y al análisis de contenido en la web de las experiencias más exitosas documentadas a nivel internacional sobre desarrollo de incubadoras de emprendimientos. Se establecieron indicadores estratégicos y operativos y el

medio donde se aplicaron las técnicas fue Internet y centros de documentación con información disponible.

Diseño estratégico y operativo

Para el *Objetivo 3: Formular el diseño estratégico y operativo de un modelo de incubadora de emprendimientos juveniles en Venezuela*, se utilizaron los programas: Canvas Business Plan y Open Innovation Canvas, así como la definición cualitativa de aspectos organizacionales de la incubadora. Los indicadores utilizados se listan a continuación:

- Asociaciones clave
- Actividades clave
- Recursos clave
- Propuestas de valor
- Relaciones con clientes
- Canales
- Segmentos de Mercado
- Estructura de costes
- Fuentes de ingreso
- Estrategia
- Mercado
- Tendencias
- Red
- Tecnología
- Procesos
- Cultura
- Personas
- Objetivo general y específicos
- Políticas estratégicas
- Alianzas productivas

- Beneficios y beneficiarios
- Misión, visión y valores
- Factores determinantes
- Retos a superar.

De igual modo, para el diseño operativo se aplicaron técnicas operacionales tales como: layout o diseño de los espacios físicos, diseño de mercadeo, diseños administrativos, educacionales y de asistencia técnica, y planificación de las primeras actividades a ejecutar por el programa social. Los indicadores usados fueron los siguientes:

- Cargos
- Espacios físicos
- Inversión
- Costos
- Tipos de servicios
- Tipos de asistencia técnica

El medio donde se aplicaron estos programas y técnicas vino dado por el resultado obtenido una vez cumplidos los dos objetivos anteriores.

Validación con jueces expertos

Para el *Objetivo 4: Evaluar el potencial y la adecuación del modelo de incubadora de emprendimientos juveniles en Venezuela con expertos que vean la relación de su impacto posible en la conformación del bono demográfico*, nuevamente se usó la técnica de entrevista a profundidad a jueces expertos lo que permitió hacer el análisis del potencial y adecuación de las propuestas que surgieron en ésta y las etapas anteriores. El medio usado fue una muestra no representativa de la población de emprendedores, empresarios y profesionales de la sociedad venezolana con experiencia y visión del desarrollo

socioeconómico del país. Como indicadores se tuvieron en cuenta las siguientes dimensiones: disponibilidad, experiencia y disposición a participar de la investigación.

Consideraciones éticas

La presente investigación consideró como principio importante el respeto a la confidencialidad de la información personal obtenida de los sujetos que, libres de cualquier coacción, participaron en el estudio y brindaron sus opiniones para fines de la publicación de esta investigación. Adicionalmente, se asumió la responsabilidad de todos los aspectos de la investigación, incluyendo: fidelidad en relación a la información utilizada respetando los créditos de los autores citados, protección de la información de los participantes y el registro y presentación fidedigna, adecuada y completa de los datos, hallazgos e interpretaciones. Estas consideraciones están basadas en los lineamientos éticos ampliamente conocidos y contemplados en las normas de la Asociación Americana de Psicología (APA, 1992; cp. Salkind, 1999) profesión que ejerce la autora de esta investigación.

Por último, atendiendo a la experiencia que como estudiante y luego como profesional ha tenido la investigadora en la institución académica que respalda este estudio, se tomaron como principios importantes para el mismo las cuatro razones que dirigen el quehacer ignaciano: la utilidad, la justicia, la humanidad y la fe (“utilitas”, “iustitia”, “humanitas” y “fides”). En este sentido, se buscó que la presente investigación estuviese orientada a: (a) la práctica (utilidad), es decir, a resolver los problemas y necesidades concretamente de la juventud, promoviendo el desarrollo sostenible de la sociedad a lo largo del tiempo; (b) procurar el bien de todos los jóvenes (justicia), especialmente en cuanto se refiere al derecho que tienen de realizar un trabajo digno y rentable, al mismo tiempo que puedan ser impulsadas y congregadas más ideas y proyectos que promuevan una mayor justicia en esta población; (c) generar más conciencia, competencia, compasión y compromiso (humanidad) en las personas que dedican su trabajo profesional a los jóvenes y a quienes el tema del emprendimiento sea de su interés; y (d) la autenticidad que supone dirigir acciones en pro del bien de los seres humanos (fe), sin distingo de religión,

genero, raza o condición social, confiando en que todas las personas llevan consigo una potencialidad que trasciende y que puede desarrollarse y crecer (Nicolás, 2008).

Capítulo IV. Desarrollo y Análisis de Resultados

Áreas del mercado potenciales para empresas juveniles

Para el logro del primer Objetivo de este estudio: *Determinar las áreas del mercado donde se pueden alentar empresas juveniles que potencialmente incidan en la conformación del bono demográfico en Venezuela*, fueron usadas las técnicas de entrevistas y observación participante. Una muestra no representativa de venezolanos expertos en el área de emprendimiento fueron escogidos de manera intencional en base a las experiencias profesionales y laborales relacionadas con dicha área y considerando su pertenencia a alguno de los siguientes sectores productivos: público, privado, organismo internacional, academia y emprendedores. A través de una entrevista personal, los expertos escogidos fueron consultados con la siguiente pregunta abierta:

“Dada su experiencia y conocimientos en el tema del emprendimiento, ¿qué áreas del mercado deberían ser consideradas para la formación de empresas en la población juvenil que incidan de manera positiva en el desarrollo económico del país?”.

Las opiniones y comentarios obtenidos de los siete expertos, fueron analizadas y categorizadas atendiendo inicialmente las siguientes dimensiones: productos y servicios, individual, empresarial o gubernamental, lo cual contribuyó a obtener los resultados que se explican a continuación.

En relación al área de mercado de los *productos*, y dada la coyuntura que vive actualmente el entorno socio productivo del país en materia alimentaria, los expertos consideran que es un buen momento para aprovechar cubrir desde el emprendimiento nichos de mercado del sector primario que han

sido relegados. Así, se considera necesario reconstituir o conformar nuevas empresas que abastezcan inicialmente a la población de los productos agrícolas nacionales por excelencia: cacao, café, frutas tropicales, azúcar, sal, leche y sus derivados, maíz y arroz; así como incrementar la especialización en la producción de carne, pollo y pescado.

Por otro lado, en cuanto al área de los *servicios*, existe un acuerdo unánime que los emprendimientos en Venezuela deben apostar al fomento e impulso del turismo, considerando que el país cuenta entre sus fortalezas geográficas con un elevado potencial turístico conformado por una gran cantidad de paisajes con diversidad de características. En este sentido, es de suma importancia sistematizar e innovar en la gama de servicios que pueden generarse en relación a este potencial: transporte (terrestre, marítimo, aéreo), gastronomía, hospedaje, entretenimiento, entre otros, los cuales incrementan la empleabilidad de muchas personas, resuelven problemas o necesidades y generan un ecosistema productivo dentro de la economía local y regional.

Un aspecto relevante para lograr establecer y posicionar de manera efectiva tanto los productos como los servicios antes mencionados, es que los emprendedores de cada estado o región del país partan de una evaluación exhaustiva de las áreas de fortalezas y debilidades que tienen a nivel local a fin de lograr dinamizar, especializar, ampliar y descentralizar la economía.

Desde la dimensión del *emprendimiento individual*, los expertos advierten la necesidad de generar servicios integrales en el área de recursos humanos que puedan ofrecerse a las pequeñas empresas para que, a través de consultorías, asesorías y capacitación, puedan potenciar su estructura organizativa hacia el logro de resultados tangibles. De igual modo, por lo liberal del sector, podría ser de interés para los emprendedores continuar desarrollando iniciativas de negocio que brinden soporte al área informática y tecnológica.

En cuanto al *sector privado*, se sugiere la formación de empresas que atiendan el sector de tecnología, innovación y mercado digital, considerando que la era tecnológica en la que vivimos marca las pautas de consumo y convivencia. Los expertos consideran importante que los emprendimientos a desarrollar en el área de informática y tecnología de la información, sean enfocados, específicamente, en el target de los jóvenes (desarrollo de juegos, aplicaciones, educación en línea) debido a que el grueso de la población del país son jóvenes con una alta motivación al consumo de estos productos. De igual forma, es importante que las empresas de telecomunicaciones potencien los servicios que ofrecen de telefonía, internet y televisión.

Por último, desde el *sector gubernamental*, los expertos demandan en este momento la atención de áreas prioritarias como alimentación y salud. Sin embargo, considerando que la exportación del petróleo lidera la economía de Venezuela, ponen de relevancia que a través de los ingresos que genera la comercialización de este recurso natural, se invierta en la diversificación de la estructura económica nacional y en el establecimiento de los procesos que permiten el logro de la misma. En este sentido, se resalta una experiencia exitosa como la de Colombia, en la que a través de un plan de emprendimiento municipal se invirtió de manera estratégica en áreas de mercado como: las TIC, construcción inmobiliaria, vialidad, entretenimiento, textilera y servicios de salud, logrando impulsar el desarrollo de la ciudad de Medellín. De igual forma, los expertos insisten en la necesidad de que el Gobierno de Venezuela realice una inversión significativa para: (a) mejorar los servicios públicos básicos (agua, luz, aseo urbano); (b) potenciar las telecomunicaciones a través de la inversión en redes de fibra óptica que mejoren el ancho de banda; (c) desarrollar las 'rutas de excelencia global del emprendimiento venezolano' (béisbol, música, estética, turismo y agroturismo) y crear ecosistemas de consumo alrededor de estas; (d) aprovechar las comunicaciones a través del espacio acuático nacional (vías marítimas y fluviales) para estimular rutas alternas de comercialización; y (e) lograr en general el desarrollo de las principales ciudades del país.

Uno de los profesionales entrevistados asegura que, independientemente del área de mercado, es crucial que se generen emprendimientos dinámicos y con alto potencial de crecimiento, no emprendimientos de subsistencia, y en este sentido es importante que los emprendedores de todos los sectores evalúen de manera efectiva los nichos de mercado donde existen oportunidades factibles para desarrollar este tipo de emprendimientos.

De igual forma, otro de los expertos advierte como condicionantes para el crecimiento y sostenibilidad de la economía, los siguientes aspectos: (a) en el entorno micro, el lograr desarrollar e incrementar las capacidades y competencias de los ciudadanos; (b) en el entorno meso, el establecer alianzas sólidas entre instituciones y organizaciones tanto públicas como privadas; y (c) en el entorno macro, que a nivel gubernamental sean elaboradas políticas públicas, leyes y programas abocados al emprendimiento, se generen oportunidades de competitividad, innovación y exportación, y se promuevan tendencias e intereses en los planos nacional e internacional que contribuyan a fortalecer el ecosistema nacional de emprendimiento.

Benchmarking de incubadoras de emprendimientos

Con el fin de dar cumplimiento al segundo objetivo de esta investigación: *Documentar aprendizajes de experiencias que contribuyan a desarrollar una incubadora de emprendimientos para jóvenes en Venezuela*, se detallan a continuación los hallazgos encontrados producto de la recolección de información y el análisis de contenido en la web acerca de las experiencias y mejores prácticas de incubadoras de emprendimientos a nivel internacional.

Siendo así, se tomaron como referencia principalmente dos estudios; el primero es el benchmarking realizado por el Centro para la Estrategia y Evaluación de Servicios –CSES por sus siglas en inglés- de la Unión Europea (UE, 2002) y el segundo, como complemento del anterior, es el benchmarking realizado por ERENET y SINTEF –por sus siglas en inglés respectivamente: Red de Educación e Investigación en Emprendimiento de las Universidades de Europa Central y la Fundación para la Investigación Científica e Industrial del Instituto de Tecnología de Noruega- (Sipos y Szabó, 2006).

En el estudio llevado a cabo por la UE fueron documentadas las experiencias y mejores prácticas de las incubadoras de emprendimientos de los estados miembros de la UE, quienes fueron los responsables de nominar a las incubadoras de negocios que formarían parte de la muestra de estudio y serían evaluadas siguiendo la metodología del benchmarking. Así, la investigación se llevó a cabo en dos fases; la primera enfocada en preparar un marco de análisis que implicó una revisión bibliográfica general sobre las actividades de incubadoras de negocios, y la segunda orientada a poner a prueba y desarrollar dicho marco a través de una serie de entrevistas y encuestas a los gerentes de estas incubadoras, sus aliados y compañías clientes en los estados europeos (UE, 2002).

Siguiendo la referencia de los tipos de benchmarking que se encuentran en la literatura (Del Giorgio, 2012), es posible determinar que el realizado por la UE fue de tipo *funcional*, debido a que se enfocó en analizar funciones y procesos específicos que pertenecen a un mismo sector, como lo es el de las incubadoras de emprendimiento, y que poseen estándares de excelencia pero que no necesariamente representan competencia entre ellas.

A partir de encuestas a 77 incubadoras de negocios europeas, 71 compañías incubadas que brindaron retroalimentación de las anteriores y datos acerca de la operación de incubación en los Estados Unidos, se desprendieron tres puntos de referencia o benchmarks estratégicos. Con estos es posible establecer comparaciones de las buenas prácticas de incubadoras de emprendimiento y su desempeño en relación al establecimiento, la gerencia, promoción y evaluación de sus logros. Así mismo, se determinaron 14 benchmarks operacionales los cuales definen los objetivos a alcanzar de los benchmarks estratégicos. En la Tabla 8 se esquematizan los dos tipos de indicadores, operacionales y estratégicos, que englobó el estudio de benchmarking en ese año y en esa región.

Del estudio, en términos generales, es posible concluir que las incubadoras de los países de la UE –que para el año del estudio alcanzaban alrededor de 900-, hacen una contribución significativa a la creación de empleo y riqueza ya que generan un aproximado de casi 40 mil nuevos empleos cada año. De igual modo, el proceso de incubación de negocios añade un importante valor puesto que acelera el despegue de nuevas empresas y ayuda a maximizar su potencial de crecimiento de una forma que es más difícil de alcanzar a través de estructuras alternativas de apoyo a las PYMES (UE, 2002).

Tabla 8. *Indicadores Estratégicos y Operacionales de Incubadoras de Emprendimiento.*
Fuente: UE, 2002.

Benchmarks estratégicos	Benchmarks operacionales
a. Puesta en marcha y funcionamiento	1. Número y tipo de stakeholders o aliados
	2. Número y tipo de locales de incubación
	3. Rol y objetivos de la incubadora
	4. Número, tipo y calidad de compañías clientes
	5. Fuentes de financiamiento para cubrir costos de puesta en marcha y funcionamiento
b. Funciones claves de una incubadora de negocios, de su gerencia y promoción	6. Tasa de ocupación y volumen de negocios
	7. Alcance y fijación de precios de servicios de apoyo
	8. Promoción y definición de segmentos de mercado
	9. Criterios de admisión y salida
	10. Número y tipo de personal de la incubadora
c. Evaluación de los Servicios de incubación y su impacto	11. Criterios utilizados para monitorear el desempeño de la incubadora
	12. Desempeño de los clientes, la creación de empleo y de riqueza
	13. Número de graduados / retención en el área local
	14. Valor agregado de las operaciones de la incubadora

Por otro lado, otros hallazgos importantes que fueron encontrados en la literatura, provienen del benchmarking llevado a cabo por ERENET y SINTEF acerca de las incubadoras pertenecientes a una selección de 12 países del Centro-Este de Europa y de la Comunidad de Estados Independientes (Sipos y Szabó, 2006). Este estudio fue basado en las experiencias relatadas por expertos en el campo de las políticas de PYMEs y desarrollo de infraestructura de apoyo a la empresa de esa región, quienes a través de un cuestionario con

12 preguntas abiertas pudieron dar cuenta de los principales aspectos e indicadores que permiten que una incubadora de emprendimientos logre ser exitosa (Sipos y Szabó, 2006). El tipo de benchmarking realizado por estos autores fue *de gestión* por dos razones: a) se centró en procesos de gestión relacionados con la dirección, el control, la facilitación y el apoyo a las incubadoras objeto de estudio, es decir, 12 elementos que permiten la operatividad de las mismas y el alcance de sus objetivos y b) el estudio fue llevado a cabo con el fin de registrar las mejores prácticas en todas las estructuras de su competencia en relación con una serie de factores sistémicos (Del Giorgio, 2012).

Tabla 9. *Benchmarks para Incubadoras de Emprendimiento.*
Fuente: Sipos y Szabó, 2006.

	Indicadores
1	Plan de negocio
2	Criterios de éxito
3	Servicios
4	Periodo de incubación
5	Cantidad y tipo de espacio de incubación
6	Aliados
7	Financiamiento
8	Grupos y red de empresas
9	Gerente de la incubadora
10	Consejo supervisor de la incubadora
11	Evaluación
12	Criterios de sostenibilidad

La Tabla 9 contiene los 12 aspectos que fueron analizados en el estudio de las incubadoras de los países independientes de Europa (Sipos y Szabó, 2006), los cuales fueron descritos e integrados a la categorización que el estudio de la Unión Europea (UE, 2002) realizó en sus países miembros y en USA. De esta forma, fue construida y analizada una lista de elementos con recomendaciones específicas, producto de las mejores prácticas, que es

necesario atender y considerar para establecer y desarrollar de manera efectiva las operaciones de una incubadora de emprendimientos.

Puesta en marcha y funcionamiento

Este indicador estratégico está relacionado con aspectos relativos al establecimiento y operación de las incubadoras, los cuales incluyen estrategias de incubación, el rol de los aliados y aspectos financieros. Se compone de 5 indicadores o benchmarks operacionales los cuales son: (a) Número y tipo de stakeholders o aliados; (b) Número y tipo de unidades de incubación; (c) Rol y objetivos de la incubadora; (d) Número, tipo y calidad de compañías clientes; y (e) Fuentes de financiamiento para cubrir costos de puesta en marcha y funcionamiento.

1. ***Número y tipo de stakeholders o aliados***: se registra evidencia que el rol de los stakeholders, en particular el respaldo de una amplia alianza entre el sector público y privado, es fundamental para el éxito de las operaciones de incubación dado que el rol de las incubadoras es igualmente amplio en la contribución a las estrategias regionales sobre competitividad y transferencia de tecnología.

Un importante criterio de logro para las incubadoras de emprendimientos es desarrollar relaciones y alianzas con organizaciones locales, regionales, nacionales e internacionales, ya que tienden a tener éxito en la medida en que son considerablemente soportadas por alianzas entre entidades, especialmente del sector público y privado. Especialmente en la primera fase de desarrollo, los aportes públicos son vitales debido a que tienden a ser más confiables y proporcionan estabilidad en el periodo antes de que la incubadora logra ser autosustentable, bien sea atrayendo patrocinios del sector privado o generando suficientes ingresos de otras fuentes. Este aspecto guarda relación con la decisión de constituir la incubadora con o sin fines de lucro a través de alianzas

públicas y privadas. En ambos casos es importante el rol de liderazgo de las autoridades públicas y el consenso de los aliados sobre los objetivos de la incubadora.

Una red extensa y bien organizada de aliados estratégicos debe constituirse con entidades tales como: (a) agencias gubernamentales, (b) autoridades locales, (c) centros de investigación y desarrollo, (d) universidades e institutos universitarios, (e) centros de innovación y emprendimiento, (f) agencias que promuevan competitividad y transferencia de tecnología de información, (g) cámaras de industria y comercio, (h) empresas corporativas y firmas comerciales, (i) otras incubadoras, (j) asociaciones nacionales e internacionales, (k) asociaciones empresariales, (l) banca e instituciones financieras, (m) fundaciones y agencias de inversión, (n) intermediarios financieros, (o) organismos no gubernamentales, (p) organizaciones que apoyen el emprendimiento, (q) asesores, (r) proveedores, y (s) medios públicos y privados. Es importante que las organizaciones con las que se establezcan alianzas, especialmente si serán incluidas como fundadores, tengan objetivos relacionados con la incubación de negocios o con el perfil de la incubadora. De igual modo, con un representante de cada sector es posible formar un grupo de directores externos con responsabilidad para hacer seguimiento de las actividades de la compañía.

2. ***Número y tipo de locales de incubación:*** estos dos aspectos unidos a la ubicación física de la incubadora, determinan en gran medida los costos para la puesta en marcha y la capacidad para operar sobre una base rentable hasta lograr economías de escala.

Aunque evidentemente la escogencia del local de la incubadora tiene implicaciones para el costo de arranque, su ubicación refleja ampliamente los objetivos que persigue. Siendo así y de acuerdo a la estrategia, la incubadora puede estar ubicada en áreas que necesitan ser revitalizadas, cercanas a las

universidades y los institutos de investigación o no restringirse a un lugar físico, ofreciendo los servicios en incubadoras virtuales. Por ejemplo, en otros países es posible encontrar algunas incubadoras públicas en áreas que necesitan ser revitalizadas, mientras que los parques tecnológicos y científicos generalmente se ubican cercanos a universidades o institutos de investigación. De igual forma, el diseño del ambiente de incubación, la ubicación y el tipo de instalación tiene un papel importante en atraer a un tipo particular de emprendedores y potenciales clientes. Para algunos emprendedores jóvenes o trabajadores de IT suele ser atractivo ocupar oficinas antiguas, áticos o almacenes.

En general, la investigación sugiere que para operar exitosamente, las incubadoras necesitan tener suficiente capacidad para acomodar un mínimo de 20 clientes al mismo tiempo y, por lo tanto, de lograr economías de escala. Esto supone en promedio unos 3000 a 3500 metros cuadrados que incluyan una mezcla de espacios de varios tamaños y para diferentes usos –considerando las diferentes etapas de crecimiento de los clientes-, así como espacios abiertos de trabajo con la intención de promover la comunicación y la interacción entre las compañías clientes.

Estudios demuestran que las incubadoras de Norteamérica son en promedio de 3500 metros cuadrados aproximadamente, mientras que en Europa son de 3010 metros cuadrados, con una tasa de ocupación del 85% en ambas regiones. Para incubadoras de la nueva economía, esto no aplica dado que muchas de ellas hospedan dos o tres compañías mientras otras, por operar de manera virtual, no ofrecen ningún espacio.

El nivel de equipamiento del lugar depende del perfil de la incubadora, sin embargo, debe asegurar el cubrir las necesidades de los inquilinos con servicios básicos de oficina. Un factor que debe ser tomado en consideración es el hecho de lograr que los inquilinos puedan trabajar juntos sin causarse molestias entre ellos. En este sentido, la experiencia sugiere que deben

calcularse de 6 a 12 metros cuadrados por persona, incluyendo el escritorio y sus accesorios. Por otro lado, es importante consultar con un especialista en seguridad laboral para asegurar prácticas óptimas y el cumplimiento de leyes de seguridad laboral.

Lo central es determinar el número de clientes en relación a la viabilidad, considerando que una incubadora no puede sobrevivir sin ingresos financieros estables. Por esta razón es importante considerar el rango de potenciales recursos financieros, además del costo del alquiler, que puedan asegurar la estabilidad económica de la incubadora.

3. **Rol y objetivos de la Incubadora:** la mayoría de las incubadoras puntualiza como su objetivo principal el contribuir a la competitividad de la economía local y la creación de empleo. Para las incubadoras de tecnología e incubadoras de la nueva economía, un factor clave es jugar un rol activo en la estrategia del desarrollo regional donde está creada, sin embargo, el objetivo central es el beneficio económico de sus propios accionistas. Cuando este objetivo tiende a dificultarse, las incubadoras promueven servicios de consultoría a compañías establecidas o crean alianzas con universidades e institutos de investigación locales.

Un factor crítico para el éxito en la estrategia global o nacional es el networking o establecimiento de redes entre las incubadoras y entre las incubadoras y otros actores claves. La mejor práctica, tal como fue mencionado antes, sugiere una incubadora integrada a una red de stakeholders o aliados clave, agencias y proyectos, que de manera conjunta promuevan innovación, competitividad, transferencia de tecnología y otros objetivos claves relacionados con las políticas públicas. De igual modo, es valioso que las incubadoras sean parte de una estrategia de desarrollo de actividades tecnológicas basadas en las tradiciones industriales y fortalezas de investigación y desarrollo (R&D) de la región.

Generalmente la relación entre las incubadoras tiende a ocurrir en el contexto de asociaciones nacionales, que persiguen el propósito de influir y promover buenas prácticas en la gerencia de incubadoras. No obstante, es una ventaja competitiva si el mismo gerente tiene la habilidad para establecer y apalancar una extensa y bien organizada red de aliados estratégicos, asesores y contactos para el beneficio de los incubados, y para incrementar el mercado de las start-ups o emprendimientos. Muchas veces se logra institucionalizar la red y definir el sistema para promover la creación de redes.

Otros objetivos que pueden perseguir las incubadoras son: brindar apoyo a la juventud, a las mujeres, minorías o emprendedores con discapacidad, multiplicar la inversión de los patrocinantes, entre otros. Sin embargo, estos objetivos deben surgir del consenso de los aliados, sobre si la incubadora será con o sin fines de lucro y a través de estos se determinará la ubicación y los servicios a ofrecer.

De cualquier modo, como con cualquier otro negocio, una buena práctica es analizar la factibilidad antes de iniciar operaciones. Para ello es importante tener definidos aspectos estratégicos como: (a) una misión clara, (b) metas concretas con el fin de no dispersar los esfuerzos, (c) un plan de negocios que contenga los objetivos en enunciados bien descritos, y (d) un marco operativo que exponga una guía (políticas y procedimientos) para su gerencia. Adicionalmente puede contener: (e) la descripción del entorno de la incubadora, (f) una definición realista y clara de los targets de mercado, (g) tipos de servicios a proveer (clientes específicos, política de precios, tipos de resultados, indicadores), (h) estándares de calidad, (i) reglas de funcionamiento (criterios de admisión, de salida, de alquiler), (j) análisis económico (costos, ingresos, financiamiento, sostenibilidad), (k) estrategia de mercadeo, y (l) los riesgos.

Cuatro son las razones para preparar este documento: (a) comprobar si es posible lograr recuperar la inversión y ser auto-sustentable –preferiblemente

en un periodo igual o menor a cinco años-; (b) aplicar por financiamiento; (c) instalar el staff de la incubadora; y (d) asegurar la subsecuente evaluación de la incubadora una vez que esté establecida. Dicho plan debe ser actualizado cada tres años y debe tender a influir y promover buenas prácticas entre las redes o ecosistema de emprendimiento al que pertenece.

4. ***Número y tipo de compañías clientes:*** El número y tipo de inquilinos de una incubadora proporciona una base para clasificar las incubadoras (por ejemplo, un centro tecnológico normalmente tiene más del 75% de sus clientes dedicados a actividades intensivas en conocimiento), mientras que la información sobre el desempeño de los inquilinos proporciona la base para evaluar la efectividad de la incubadora.

El éxito de una incubadora depende del número y la calidad de las compañías clientes, es decir, del desempeño que tengan éstas en el mercado. En los países de la UE, se encontró que las incubadoras atienden en promedio alrededor de 30 clientes, sin embargo, pueden proveer servicios para unos diez clientes adicionales del área, que no estén físicamente ubicados en la incubadora. Las incubadoras de la nueva economía tienden a tener muy pocos clientes debido a la significativa inversión que hacen para cada uno, y están redirigiendo sus esfuerzos en asistir a firmas maduras que comienzan un nuevo negocio o a incrementar su colaboración con universidades y centros de investigación.

En su mayoría (69.3%) las incubadoras se enfocan en atraer solamente una combinación de compañías y firmas start-ups en sus primeras fases de desarrollo, de las cuales una gran proporción está comprometida con actividades de Tecnología de la Información y Comunicación (TIC). No obstante, es importante valorar compañías con potencial de crecimiento que generen a su vez nuevos emprendimientos.

Otra forma de asegurar la adecuada escogencia de los emprendimientos a incubar, es formando grupos o redes empresariales los cuales son grupos de empresas que generan alianzas en sus estrategias de compra, valor-producción y ventas. En el caso de las incubadoras de empresas, las compañías primero se establecen y el proceso de formación de agrupaciones comienza posteriormente. El objetivo es que sea posible que las empresas individuales logren juntos: (a) la compra de sus insumos y/o venta de sus productos, (b) especializarse, (c) desarrollar capacidades tecnológicas, (d) adaptarse a las demandas del mercado, (e) aprovechar sus actividades innovadoras, y (f) mejorar su competitividad. De esta manera, las empresas pueden encontrar una forma de cooperación mutua y lograr un equilibrio dinámico entre competir y trabajar entre sí poniendo intereses mutuos en primer plano.

En los países en desarrollo las agrupaciones de negocios pueden ser importantes para acelerar el cambio y privatización, ya que crean ambientes de negocios favorables para las empresas en desarrollo, ayudan a crear masas críticas, unir recursos, encontrar socios, compartir conocimientos e incluso recursos. Entre los miembros de las agrupaciones pueden incluirse organizaciones sin fines de lucro, administrativas y de investigación, así como grandes compañías interesadas en formas organizadas de cooperación. La mayoría de estos grupos está definido por un campo profesional, por una región geográfica y en algunos casos por ambas.

Al crear grupos de empresas es importante tener en cuenta la existencia de potenciales problemas entre emprendedores. En las fases iniciales pueden ocurrir ciertas tensiones y competencia injusta entre los mismos, por lo que es importante trabajar en información, entrenamiento y educación en aras de construir un sentido de mutuo beneficio entre todos los miembros.

5. Fuentes de financiamiento para cubrir costos de puesta en marcha y funcionamiento: existe un gran número de posibles indicadores

estratégicos y operativos relacionados con aspectos económicos de la incubadora (por ejemplo, la medida en que se alcanza el punto de equilibrio o de recuperación de la inversión), los cuales a su vez, permiten valorar los resultados de la incubadora en términos de eficiencia.

El financiamiento es uno de los factores cruciales para el éxito y sostenibilidad de cualquier incubadora de negocios y en todos los países es uno de los aspectos más delicados que supone todo el proyecto de incubación de negocios. Por lo tanto, un factor crítico es el rango en el que son capaces de ser autosustentables, es decir, la capacidad de generar suficientes ingresos para ayudar a cubrir sus costos de operación. Debido a que un gran número de incubadoras operan sin fines de lucro (77%), dependen mucho del apoyo económico de otras entidades para cubrir los costos de operación en sus primeras fases. El respaldo monetario de los organismos públicos es otorgado por largo tiempo en la medida en que puedan demostrar que la inversión es más efectiva para crear empleo que otras políticas alternativas. Por ello, es importante que el gerente de la incubadora tienda a tener como prioridad el maximizar la generación de ingresos y minimizar el subsidio público.

En general, pueden diferenciarse dos fases de financiamiento: (a) para el establecimiento o arranque y (b) para la operatividad a largo plazo. Considerando que una incubadora facilita el desarrollo económico local o regional, entre los mecanismos financieros de apoyo que deberían incluirse para la *fase de establecimiento* se encuentran: (a) recursos del presupuesto regional o nacional, (b) presupuesto local para apoyar las actividades de promoción, (c) donaciones internacionales, (d) subsidios, y (e) inversiones privadas. En promedio el costo de puesta en marcha de una incubadora es un poco menos de 4 millones de Euros y la mayor parte de este costo (46%) suele ser financiado por recursos públicos (autoridades nacionales y entidades públicas). El reto es moverse hacia la auto-sustentabilidad financiera a través

del tiempo, creando credibilidad en el mercado de negocio y desarrollando un exhaustivo rango de servicios de apoyo.

En las etapas tempranas de desarrollo de la incubadora es indispensable contar con recursos financieros estables y de largo plazo. Para los países con economías en transición este aspecto es delicado, por lo que la asistencia internacional podría ser uno de los recursos más importantes. Es importante considerar proyecciones financieras incluso cuando se está elaborando el plan de negocios de la incubadora, con el fin de crear una manera saludable en que la incubadora logre autofinanciar completamente el sistema de incubación de negocios.

Por otro lado, para lograr *mantener la operatividad* de la incubadora es necesario que ésta pueda generar sus propios recursos financieros a través de: (a) los costos de alquiler de los espacios, (b) los costos de los diversos servicios –tanto para las compañías incubadas como para clientes externos-, y (c) actividades de formación. De cualquier modo, es importante la participación activa de las autoridades locales en proveer precondiciones que estimulen el desarrollo de la incubadora de negocios, bien sea desde espacios, apoyo técnico, soporte institucional, hasta aportes financieros o subsidios. Igualmente pueden ser previstos aportes de bancos y de otras organizaciones del sector privado, aportes de universidades y de otras organizaciones de investigación y desarrollo, y la renta a través de inversiones a las compañías clientes. En promedio los costos de operación anual se acercan a los 500 mil Euros, siendo la nómina y beneficios relacionados con el personal los que constituyen la mayor proporción de los egresos. Un elemento clave es determinar la medida para lograr minimizar gastos generales como este, e incrementar los recursos destinados a los servicios de la incubadora que beneficien directamente a las compañías clientes. Las incubadoras de la nueva economía controlan los pagos de nómina a través de bonos de productividad, un incentivo que además ayuda

a alinear los intereses del personal con los de los emprendedores incubados a los que apoyan.

A partir de casos exitosos, se listan a continuación algunas formas concretas para financiar los costos de una incubadora en su fase de arranque (start-up) o establecimiento:

- Atraer alianzas públicas para cubrir la inversión inicial. Autoridades nacionales pueden ofrecer a bajo costo el alquiler del local donde opere la incubadora, el cual es una propiedad pública.
- Ayudas nacionales e internacionales. Los subsidios públicos o internacionales son otorgados de manera prolongada y estable en la medida en que la incubadora demuestra que la inversión es viable y efectiva para crear empleos y cubrir los costos de puesta en marcha.
- Atraer aliados en el sector privado y financiero, dispuestos a invertir capital, prestar o subsidiar asesoramiento en como iniciar la incubadora y mantener sus operaciones. La inversión del sector privado también puede ser en terrenos o en descuentos de los costos de las asesorías.
- Préstamos para convertir edificios viejos con la visión de generar eventualmente ganancias.
- Ofrecer un exhaustivo rango de servicios (alquiler de locales, consultoría) que le dan el flujo de caja a la incubadora y que generen suficientes ingresos para cubrir los costos de operación.
- Instalar un fondo de capital semilla a pequeña escala que sea administrado por la gerencia de la incubadora. El fondo de capital semilla es otorgado a las compañías clientes bajo condiciones de rentabilidad en base a porcentajes de ganancias.

Aunque los patrocinadores, fiadores o financistas, nacionales e internacionales, proporcionan asistencia técnica y financiera para el establecimiento de instituciones de apoyo al emprendimiento, por variadas

razones ocurre que reducen el financiamiento o lo paralizan, a pesar de que el proyecto esté funcionando de manera adecuada. En este sentido, el presupuesto de las incubadoras necesita constantemente financiamiento de fuentes externas, dado que los ingresos recibidos de los inquilinos, por lo general sólo cubren una parte de los costos totales de la incubadora. Así, una gran proporción de los ingresos de una incubadora (39.5%) es generado por alquiler y el cargo de otros servicios contractuales (11%) y este es un factor clave para su desempeño. El alcanzar el punto de recuperación de la inversión varía en los objetivos estratégicos y el modus operandi, pero este sin duda es un objetivo de largo plazo para una buena proporción de las incubadoras (56%), que buscan alcanzar su sustentabilidad financiera a través de los servicios de apoyo que ofrecen y quienes, también en su mayoría (40%), perciben que esto les puede tomar más de cinco años alcanzar.

La investigación indica que las incubadoras que han sido capaces de recuperar su inversión, lo han logrado de varias maneras, pero generalmente son los ingresos por alquiler la más importante fuente de ingreso, acumulando aproximadamente el 40% a 60% de todos los ingresos. Sin embargo, el depender en gran medida de estos fondos puede tener consecuencias como: flexibilizar el criterio de admisión de clientes o incumplir las reglas de salida. Por ello, es importante generar ingresos a través de otros medios, como los servicios de apoyo empresarial que pueda ofrecer la incubadora, y que es indicador del éxito que tiene al cumplir un rol más amplio e integral.

Por otro lado, lograr recuperar la inversión de la puesta en marcha se hace más deseable si está presente en la visión y los requerimientos de los fundadores aliados. De cualquier modo, esto necesita sopesarse con los logros alcanzados por las compañías clientes en términos de creación de empleos y de riqueza, y el costo-beneficio de la estructura de incubación en contraposición con otros mecanismos para generar beneficios económicos.

Funciones claves de una incubadora de negocios, de su gerencia y promoción

A través de las incubadoras de emprendimiento se busca añadir valor ofreciendo a los clientes una combinación de facilidades y servicios que pueden no ser fácilmente obtenidos por otras vías. Una incubadora bien llevada tendrá un marco operativo que exponga una guía para su gerencia y que incluya una definición clara de su target de mercado, reglas de admisión y egreso, estándares de calidad e indicadores de funcionamiento para los servicios a ofrecer a los clientes y otros aspectos operativos de la incubadora.

6. *Tasa de ocupación y volumen de negocios de la incubadora:*

mientras que el volumen de negocios es un valor usado para medir la eficiencia de las operaciones, la tasa de ocupación es un indicador de cuan exitosa es la incubadora atrayendo clientes y es también clave para determinar la viabilidad financiera.

Muchas incubadoras ofrecen espacio para al menos 20 clientes y proveen una variedad de espacios para oficinas y reuniones de trabajo, asegurando la disponibilidad de unidades de diferentes tamaños para las diferentes etapas de crecimiento de los clientes. No obstante, un factor clave es el porcentaje de ocupación alcanzado por la incubadora, dado que es importante asegurar que exista disponibilidad y flexibilidad de espacio para las firmas en expansión, es decir, que puedan cambiar de un tipo de acomodación a otra mientras están creciendo. De igual forma, es importante que la incubadora cuente con un 'Contrato de ocupación' y un documento de 'Acuerdo en el control de las operaciones', en los que se le indique a los emprendedores los criterios de ingreso, seguimiento, evaluación, salida, y se establezca un progresivo aumento en los costos de arrendamiento según el volumen de ventas.

Por otro lado, es necesario que tanto la incubadora como las compañías clientes logren un rápido posicionamiento en el mercado con sus servicios y productos ya que esto contribuye a dar cuenta de la eficiencia de sus operaciones. Una buena práctica es la que realizan las incubadoras 'basadas en equidad', quienes se valen de diversas opciones para desarrollar sus compañías incubadas, dependiendo de cómo evolucione el negocio y el mercado: (a) transferir dinero de una compañía para impulsar el desarrollo de otra compañía, (b) cambiar el plan de negocio de un emprendimiento para aprovechar nuevas oportunidades, (c) poner en espera la incubación de un emprendimiento hasta que sus condiciones mejoren, o (d) también desistir permanentemente de un cliente transfiriendo sus bienes a otros emprendimientos. Esa flexibilidad es particularmente valiosa de cara a la volatilidad del mercado, la incertidumbre y el riesgo.

7. Alcance y fijación de precios de los servicios de apoyo a las empresas: la prestación de una gama completa de servicios de apoyo a los emprendimientos es una de las características definitorias del modelo de incubadora de negocios. Estos servicios pueden agruparse en cuatro categorías: a) capacitación empresarial, b) asesoramiento empresarial, c) apoyo a la tecnología y d) la innovación y financiación de empresas. En cada caso, hay un gran número de posibles indicadores operacionales y aunque algunos servicios pueden ser externos, siempre será crítico la calidad de los mismos.

La naturaleza y el rango de servicios de apoyo provistos por una incubadora de negocios variaran dependiendo del modelo y los objetivos de los inversionistas que financian la incubadora. Los servicios centrales que in-house ofrecen las incubadoras son la pre-incubación, la planeación del negocio, ayuda en el crecimiento financiero y el networking o red de aliados. Una gran proporción de incubadoras, también proveen entrenamiento, apoyo contable y

en mercadeo, pero estos servicios más especializados tienden a ser canalizados usando proveedores externos.

La calidad de los servicios de apoyo al negocio, y no los aspectos físicos, es el aspecto más crítico de las operaciones de incubación. De cualquier modo, la proximidad física de otros clientes puede jugar un rol beneficioso, tanto para catalizar el proceso emprendedor como para facilitar el networking, alianzas y colaboración entre firmas. Incluso se recomienda invertir estratégicamente en compañías portafolio, para maximizar el rango de colaboración y sinergia.

Los servicios de *Capacitación Empresarial* se componen por procesos como la pre-incubación y entrenamiento emprendedor, lo cual implica una proactiva identificación de futuros emprendedores a los que se les pueda brindar apoyo en el desarrollo de un plan de negocios, entrenamiento y asesoría sobre la formación de una compañía (flexibilidad, compromiso, liderazgo, servicio). En algunos casos, este proceso forma parte de cursos de evaluación estructurados llevados a cabo por escuelas/universidades de negocios y también como parte integral de cursos que se imparten para una selección de incubadoras que sean efectivas. Un ejemplo de una buena práctica se tiene en España, donde se ofrecen cursos mensuales sobre cómo instalar y desarrollar un nuevo negocio, y talleres para emprendedores existentes en varios tópicos de negocio. En Finlandia se trabaja de manera cercana con una red de incubadoras a nivel regional, que provee servicios de pre incubación en las primeras etapas a clientes prospectos y ayuda a formar a emprendedores potenciales.

Los servicios de *Asesoramiento empresarial* suponen servicios de apoyo de negocio entre los que típicamente se incluyen: (a) planeación del negocio, (b) asesoría en acceso al capital, (c) mercadeo, (d) la identificación de socios de negocio y (e) asesoría estratégica en general. Otros apoyos como servicios legales, contabilidad e investigación de mercado, tienden a ser suministrados

por proveedores externos especializados con quien la gerencia de la incubadora ha establecido relaciones. Un ejemplo de buena práctica se encuentra en Portugal, donde se facilita una base de datos on-line de proveedores potenciales que puede ser accesada por los emprendedores clientes en la región. Claramente los gerentes, muchos siendo empresarios con experiencia, tienen un rol crítico en apoyar y nutrir negocios en las primeras etapas a través de servicios de apoyo de negocio de alta calidad. No obstante, un sistema de apoyo empresarial no necesariamente tiene que ser provisto in-house; puede usarse una combinación de servicios proporcionados por el personal de la incubadora, por proveedores externos e impulsar a las compañías a hacer alianzas entre ellas para brindarse estos apoyos.

El rol de las incubadoras en el campo de la *Tecnología e Innovación* es diverso y depende de los objetivos que tengan en cuanto a enfocarse en seleccionar y asistir a emprendedores que tienen esquemas particulares de desarrollo en esta área. En este sentido, algunas proveen acceso a centros de excelencia académica y de investigación, mientras que otras están envueltas en una estrategia regional más amplia. De cualquier modo, un factor estratégico a resaltar por la investigación es la amplitud en la que el sector académico puede impulsar la actividad empresarial y lograr la transferencia de tecnología. Un ejemplo de buena práctica se encuentra en Dinamarca, quienes asisten en la creación, desarrollo y comercialización de nuevas compañías orientadas a la tecnología que emergen de investigaciones provistas por institutos de investigación de la región. En Francia, Alemania y Suecia el rol de las incubadoras es funcionar como instrumentos de comercialización de investigación y desarrollo, siendo clave permitir, específicamente al personal de la incubadora, comprometerse en actividades de emprendimiento.

En relación a la *Expansión del financiamiento de emprendimientos o Start ups*, las incubadoras tienen una función importante acortando la distancia entre la comunidad financiera y el mercado de las PYMEs, debido a que

demuestran, a través de un acercamiento gerencial de creación de empresas, que los riesgos pueden ser minimizados y los ingresos maximizados y, por tanto, contribuyen a cambiar actitudes entre los capitalistas de riesgo y a diversificar la inversión a variadas áreas de mercado.

Se encontró que muchas incubadoras han instalado su propio fondo de capital semilla a pequeña escala, el cual se administra de manera discreta por la gerencia de la incubadora y facilita el primer financiamiento para compañías start-up. Ahora, para el segundo periodo de financiamiento, las incubadoras típicamente construyen una red de contactos y aliados en el sector financiero, quienes están dispuestos a prestar dinero a iniciativas de emprendimiento y proveen asesoramiento sobre cómo potenciar su plan de negocios.

Un ejemplo de buena práctica se encuentra en Dinamarca, donde el dinero del fondo de capital semilla a una empresa cliente es provisto bajo un cierto número de condiciones, tales como: retribuir un cierto porcentaje de sus ganancias (usualmente entre 10 a 25%) y estar de acuerdo con formar un grupo de directores externos con responsabilidad para hacer seguimiento de las actividades de la compañía. Esto permite que los emprendedores accedan a apoyo profesional y se preparen para adquirir una variedad de habilidades y competencias.

Un último servicio, pero no por eso menos importante, se refiere a los *Cuidados posteriores, networking y servicios de incubación virtual*. Después de su salida, las pequeñas empresas pueden continuar requiriendo los servicios de asistencia y asesoría de la incubadora (outreach o servicios virtuales). Un ejemplo de buena práctica se encuentra en Bélgica, donde se le ofrece a las compañías consolidadas la opción de trabajar dentro de la incubadora, o de recibir servicios o asesoría de manera externa. En España, algunas incubadoras ofrecen un website para continuar brindando apoyo empresarial y cursos de entrenamiento a los emprendedores.

Por otro lado, un factor determinante tiene que ver con el *Precio de los servicios de la incubadora*. Generalmente los costos de los servicios de una incubadora son ofrecidos por debajo de los costos del mercado o al mismo nivel, sin embargo, es importante sopesar el bajo costo que las compañías clientes pagan por los servicios de apoyo que usan y el objetivo de recuperar el costo de la inversión que supone ese subsidio. En este sentido, se presentan argumentos a favor y en contra de los subsidios. Por ejemplo, tener bajos costos en comparación con el mercado tiende a disminuir la rentabilidad de los proveedores del sector privado y a reducir la probabilidad de desarrollo de infraestructuras de apoyo de emprendimientos en el área. De manera contraria, una gran proporción de incubadoras (66,7%) requieren que los clientes paguen el costo completo de un servicio particular, o escojan pagar una tarifa adicional como una opción de inversión para otras etapas en el desarrollo del emprendimiento. Un ejemplo de buena práctica se encuentra en Finlandia, donde los clientes se benefician de bajos costos de arrendamiento durante los dos primeros años del periodo de incubación y la renta, subsecuentemente, se incrementa en un 10% cada año por encima de los cargos de arrendamiento estándar.

Vale la pena acotar que en la literatura es posible encontrar otra categorización de servicios que pueden ofrecerse a las compañías incubadas, y es la siguiente:

- *Servicios básicos*: alquiler de espacios flexibles (interna y externamente), diversidad de servicios de oficina (cafetería, salones de reunión, de computación, de conferencia, espacios comunes para visitantes e invitados, biblioteca, estacionamiento), servicios de información y tecnología (líneas telefónicas, internet de alta velocidad, correo electrónico, posibilidad de colocar información en la página web de la incubadora, soporte en creación y diseño web), servicios de oficina compartidos (fotocopia, fax, escáner).

- *Servicios adicionales*: recepción, servicio postal, material de oficina, secretaria compartida, promoción y relaciones públicas, servicios logísticos, protección al consumidor, inversiones foráneas, exportación, investigación, sistema de seguridad y servicios de seguros

- *Servicios avanzados*: a) consultoría y mentoría: diseño del plan de negocios y plan comercial, consultoría financiera y de acceso a capital, de impuestos, de aduanas, de mercadeo y publicidad, de investigación de mercado, tecnológica e innovación, gerencial, asistencia jurídica, contabilidad, coaching; b) capacitación empresarial: cursos profesionales de capacitación y formación empresarial, entrenamiento y evaluación de habilidades gerenciales (planificación, organización, dirección y control), de gestión de las operaciones, mercadeo y finanzas, de recursos humanos, debates sobre los problemas de las PYME (legislativos, regionales y de otro tipo) con aliados interesados, servicios de tutoría y formación de personal; y c) información de negocio (impuestos e importaciones, programas de desarrollo e inversión) y cooperación (networking profesional e institucional).

- *Apoyo financiero*: brindar apoyo a los emprendedores para que puedan encontrar fuentes de financiamiento para sus proyectos, para reducir los costos iniciales de su emprendimiento, brindar asistencia con el financiamiento temprano (préstamos bancarios, finanzas comerciales y de inversores ángel), ofrecer servicios financieros como microcréditos, programa de crédito, tener el rol de intermediación de fuentes financieras, recaudación de fondos, acceso a recursos financieros favorables.

8. ***Definición y Promoción de Segmentos de Mercado***: las incubadoras de emprendimientos típicamente adoptan una variedad de métodos para mercadear sus servicios y para identificar clientes potenciales –

acercamientos directos a clientes potenciales y referencias son los métodos más comunes- a los cuales incorporar al proceso de incubación.

Con el fin de enfocarse en segmentos de mercado específicos, es válido establecer estrategias de mercadeo que guarden relación con los criterios de admisión a la incubadora, tales como: viabilidad técnica y comercial del proyecto, potencial emprendedor y gerencial del prospecto emprendedor, potencial de crecimiento proyectado y la compatibilidad del proyecto con los objetivos de la incubadora. Algunas incubadoras hacen uso de concursos en los que se requiere que el potencial cliente prepare y exponga un detallado plan de negocios, otras más tradicionales usualmente consideran un amplio rango de proyectos, sin embargo usualmente se enfocan en proyectos innovadores con un significativo potencial de creación de riquezas y trabajo. Nuevamente, una buena práctica es invertir estratégicamente en compañías portafolio o con segmentos de mercado relativamente homogéneos con el fin de generar sinergia y minimizar los riesgos internos y externos.

9. ***Criterios de admisión y de salida:*** la existencia de criterios formales de admisión y salida es una característica definitoria de un modelo de incubadora efectivo y es importante porque permite asegurar la rotación de las empresas arrendatarias. Además, los indicadores operativos incluyen la cantidad de tiempo que los emprendimientos inquilinos permanecen en la incubadora.

Una importante influencia sobre cuán exitosa será la incubadora en lograr su misión por supuesto tiene que ver con la calidad de los emprendedores seleccionados y admitidos a una incubadora –su compromiso con tener éxito en el negocio, su experiencia y habilidades, la naturaleza de su proyecto, etc.-. Dos ejemplos de buenas prácticas se encuentran en Alemania, donde los aplicantes deben obtener dos recomendaciones de entidades públicas, y en Suecia, donde los individuos tienen que estar cursando o haber

completado un Programa de Desarrollo Empresarial a nivel universitario. En Italia los aplicantes deben cumplir con las características de un proyecto exitoso que emite una agencia gubernamental responsable de promover el emprendimiento.

Muchas incubadoras tienen de manera formal un método para monitorear a sus clientes, pero una buena parte no lo hace (34,6%), lo que sugiere una oportunidad de mejora en los procesos de seguimiento y evaluación de las compañías clientes. Es importante lograr que cada clase de start-up exitosa mantenga un rápido volumen de ventas dentro de la incubadora, ya que contribuye a expandir estratégicamente la red que la incubadora necesita para asistir a la siguiente generación de incubados.

En cuanto a la salida o egreso de las compañías clientes, la investigación sugiere que en muchos casos existen reglas de salida que requieren que el cliente se gradúe luego de tres a cinco años. La posibilidad de fallar la “graduación” o los requisitos de egreso, que muchas veces están escritos en el contrato de ocupación, puede ser uno de los criterios de las reglas de salida. Algunos de estos requisitos pueden ser: (a) la estrategia y/o el nivel de desarrollo de la compañía, (b) el espacio disponible, (c) la demanda de los servicios, (d) la disponibilidad de alquiler fuera de la incubadora, (e) el ciclo de vida de la industria, (f) alcanzar los targets del mercado, entre otras. No obstante, también debe ser promovido a través de un progresivo incremento en los costos de arrendamiento, lo que hace que una firma pague por encima de la tasa del mercado después de un periodo específico o en la medida que la compañía se mantenga en la incubadora más tiempo del que fue convenido. Esto es frecuentemente usado como una alternativa para corregir los términos de permanencia e impulsar la graduación de las firmas. Sin embargo, penalizar a las firmas financieramente si permanecen por más de tres años, es una medida del poco crecimiento que tienen quedándose en la incubadora.

La longitud del periodo de incubación varía entre algunos meses y 5 a 7 años; las incubadoras especializadas en tecnología (bio y nanotecnología) ofrecen los más largos periodos de incubación (siete años) para sus inquilinos, mientras que las de tipo académico tienen los periodos más cortos (meses). En general, el promedio de permanencia en una incubadora es 43 meses (3.5 años). A pesar de esto, hay algunos sectores del mercado que ven influenciadas sus reglas de salida (biotecnología, farmacéutica). El periodo de permanencia en incubadoras de la nueva economía es considerablemente más corto, sin embargo, la noción de aceleración de negocio y la rapidez en el mercadeo se mantiene en el núcleo del modelo de incubación de la nueva economía.

Aunque no hay una regla fija en cuanto al periodo de incubación, las mejores prácticas demuestran que tres años es considerado como el tiempo óptimo para incubar emprendimientos. Se espera que en ese tiempo, los emprendimientos ganen un lugar considerable en el mercado que les permita alcanzar independencia y desarrollar sus operaciones comerciales con éxito. No obstante, existen factores que determinan el tiempo de incubación: (a) el carácter de las compañías clientes (de servicios, de producción, de tecnología), (b) el espacio disponible en la incubadora, (c) la demanda de los servicios de incubación, (d) la disponibilidad de un espacio apropiado para alquilar después de la incubación, (e) el nivel de desarrollo de los incubados, (f) la estrategia de la incubadora, (g) el ciclo de vida de la industria, (h) el índice de mortalidad de los emprendimientos, (i) los targets del mercado, y (j) los tipos de servicios provistos.

10. **Número y tipo de personal de la incubadora:** la calidad del equipo directivo es fundamental y claramente un determinante importante del rendimiento de la incubadora. De igual forma, otro indicador clave para la eficiencia de la misma, es la relación entre el personal de la incubadora y los clientes.

El equipo humano de una incubadora puede variar enormemente dependiendo de su tamaño y sus recursos. En promedio las incubadoras tienen dos o tres personas a nivel gerencial, un administrador y un recepcionista, a quienes se les paga el 75% de la media regional salarial. No obstante, las incubadoras de la nueva economía tienen un staff significativamente más largo (en el rango de 10 a 25 personas). De ser necesario, es recomendable incluir voluntarios que apoyen la dinámica de trabajo de la incubadora.

Los tipos más comunes de profesiones que tiene el personal de una incubadora son las pertenecientes al campo financiero, de recursos humanos y de mercadeo. En especial el equipo gerencial, es uno de los componentes más importantes en asegurar el éxito a largo plazo. Además de contribuir a determinar el propósito de la incubadora, es clave que el equipo gerencial instaure y mantenga a través del tiempo una cultura y un clima organizacional positivo. Es preferible que sea seleccionado por sus méritos y habilidades antes de que la incubadora inicie operaciones, con el fin de asegurar reglas coherentes y unificadas para todos los clientes.

El perfil del gerente emprendedor es clave para la dinámica de la incubadora. Se requiere un profesional con habilidad de planeación, coordinación e implementación de programas y proyectos, capaz de establecer y consolidar una red de aliados estratégicos, con sustancial experticia para brindar asesoría financiera de alta calidad, con experiencia para evaluar inversiones y tener criterios de decisión económicos, con habilidades excelentes para establecer relaciones personales, gerenciar un equipo y mantener un ambiente positivo de trabajo, creativo, dinámico y con visión a largo plazo. Usualmente es seleccionado en base a una competencia abierta de aplicantes y su éxito a través del tiempo, dependerá mayormente en las aptitudes con las que cuente para los aspectos antes mencionados.

Entre los roles o responsabilidades que un gerente se espera que tenga, están: (a) las operaciones diarias de la incubadora, (b) el presupuesto mensual, (c) recomendaciones en la admisión y salida de los emprendedores, (d) entrenamiento y networking entre emprendedores, (e) selección y coordinación del equipo de mentores, (f) monitorear el progreso de la compañías incubadas, y (g) facilitar la adquisición de recursos para las iniciativas de negocio. Entre las habilidades específicas y la experiencia, es recomendable que el gerente sea un profesional de alto nivel en áreas como economía o ingeniería, que tenga estudios de postgrado y años de experiencia en planificación, gerencia e implementación de programas y proyectos, conocimiento amplio del entorno económico y político donde se encuentra localizada la incubadora, excelente capacidad analítica para reconocer el efecto de sus decisiones, excelentes habilidades de organización, comunicación, automotivación y proactividad, habilidad para trabajar como parte de un equipo, amplio conocimiento de las principales dificultades del desarrollo de negocios y de las barreras para compañías start-ups.

En cuanto a los emprendedores asesores, estos suelen trabajar a tiempo completo con los emprendedores, no solo en el rol de coach sino tomando temporalmente posiciones gerenciales en las iniciativas de emprendimiento hasta que un remplazo permanente sea contratado. En general, el tiempo que el staff ocupa proveyendo servicios de manera directa a sus compañías clientes (40%), se opone a las rutinarias tareas administrativas. Por ello, es importante cuidar el tiempo que se invierte en asistir a los clientes y en proveer al equipo desarrollo profesional, en lugar de tareas administrativas.

Una práctica efectiva que se registra en la investigación es la conformación de un consejo supervisor comprometido (de 3 a 10 personas), asignado por los fundadores de la incubadora por su reputación profesional y científica, con el fin de consultar, evaluar y controlar el desempeño del equipo gerencial de la incubadora y, en la mayoría de los casos, participar en todas las

decisiones importantes y estratégicas de la misma, asegurando que la supervisión y evaluación de la incubadora sea clara y confiable. Los miembros de este consejo deben reflejar la estructura de las partes interesadas en el patrimonio y desarrollo de la incubadora, por tanto, puede estar representado por representantes de las autoridades locales, empresas, instituciones financieras, ONGs, emprendedores exitosos y nuevos emprendedores, asociación de grandes y pequeñas empresas, organizaciones comunitarias e instituciones académicas, todas interesadas en proteger tanto la reputación de sus organizaciones como los objetivos de la incubadora. Su principal deber ha de ser salvaguardar la implementación de las ideas de los fundadores y tienen la responsabilidad de crear las principales políticas de ese comité (definición de obligaciones, procesos, sistemas y estrategias para el desarrollo de la incubadora).

Evaluación de los servicios de incubación y su impacto

Hacer seguimiento al desempeño de las compañías clientes, los servicios que estas reciben y el impacto que generan en la economía, permite generar confianza de la eficiencia en sus procesos, del cumplimiento que éstas tienen de las leyes, de sus aspectos de mejora y estrategias para progresar en la actividad económica.

- 11. Criterios utilizados para monitorear el desempeño de las incubadoras:** además de un conjunto formal de indicadores de desempeño y estándares de calidad, un factor clave es la medida en que las incubadoras obtienen retroalimentación de sus clientes sobre los servicios que se les proporcionan.

Dado que el desarrollo de una incubadora es un proyecto y un proceso a largo plazo –toma de cinco a diez años alcanzar un impacto significativo a nivel local y regional-, es imprescindible que la incubadora cuente con un plan de

negocios y que establezca un conjunto de metas soportadas por indicadores de desempeño medibles que permitan evaluar periódicamente el progreso de la misma: (a) tasa de ocupación y de crecimiento, (b) ingresos, (c) punto de equilibrio (ingresos menos costos de operación), (d) rentabilidad, (e) logro de objetivos y alcance del valor añadido, (f) evolución del mercado y capacidad de exportación, (g) imagen institucional, (h) tasa de creación de empleo, entre otros.

La retroalimentación sistemática de los clientes y el seguimiento del destino de los graduados, deberían ser tratados como datos clave para medir el funcionamiento de las incubadoras y hacer benchmarking de ellas. Aunque la metodología más común para estos propósitos es a través del contacto informal con las firmas, algunas incubadoras periódicamente toman encuestas y participan en investigaciones para medir el impacto que están teniendo en sus compañías clientes (su satisfacción, percepción de la calidad de los servicios, etc.) y en la amplitud de la economía local. Básicamente se trata de medir la contribución de la incubadora en la evolución del negocio de los clientes – preguntándoles por qué han decidido buscar admisión en una incubadora y si obtiene el valor añadido que ésta les ofrece-, cuantificando el grado en el que han alcanzado los mismos logros en el mismo periodo de tiempo, sin el apoyo de una incubadora. En general, se ha encontrado que lo que más valoran los emprendedores son las oportunidades para agruparse y la posibilidad de hacer networking.

Otra metodología importante es que la incubadora monitoree su propio funcionamiento a través de estándares de calidad y de gerencia comparables con otros mercados locales, nacionales e internacionales. A nivel internacional existen estándares de calidad como: (a) la certificación de la Comisión Europea del Centro de Negocios e Innovación (EC-BIC), (b) la certificación de la NBIA de USA, y (c) la guía de buenas prácticas de la Organización para el Desarrollo Industrial de las Naciones Unidas (UNIDO); todas proveen un marco importante

para evaluar y medir sus experiencias con las de otros países. Un ejemplo de buenas prácticas se encuentra en Austria, Francia, Alemania y el Reino Unido, donde han adoptado el estándar mínimo de la Red Europea y Latinoamericana de Negocios basados en Tecnología (ELAN), que las incubadoras de emprendimientos necesitan satisfacer para calificar como una de ellas. El mismo se compone de 75 criterios detallados que categorizan a las incubadoras de acuerdo a las características de sus compañías clientes, en particular para las actividades basadas en tecnología.

Un objetivo clave de una incubadora es acelerar el proceso de iniciar un negocio y minimizar la tasa de fracaso. En la comunidad Europea esta tasa se encuentra alrededor de 15,8%, lo que podría deberse a la predominancia de nuevos negocios en tecnología que fueron cubiertos por esa investigación. Una estrategia de los programas efectivos de incubación de negocios para minimizar la tasa de fracaso, es basar la selección de sus clientes en estudios de factibilidad y planes de negocios. No obstante, para las incubadoras de la nueva economía, minimizar la tasa de fracaso no es una prioridad; de hecho, sus modelos de negocio dan por hecho que la mitad o más de las compañías incubadas fallarán, pero esperan que aproximadamente una de diez sea suficientemente exitosa para compensar todos esos fracasos y todavía proveer un atractivo retorno de la inversión en general.

Adicionalmente, es importante hacer seguimiento al destino que tienen los graduados, con el fin de establecer el grado en el que los beneficios económicos están siendo retenidos localmente a largo plazo y, por ende, dar cuenta de la contribución de las incubadoras para el desarrollo sustentable de la región. De manera práctica, se debe mantener el contacto para ofrecer servicios posteriores y porque las firmas graduadas pueden ofrecer asistencia valiosa (ser mentores) a los clientes incubados. Así mismo, es estratégico que los inversionistas y los aliados estén seguros de que se están cumpliendo los objetivos de manera eficiente y efectiva. Por esto, es clave para el éxito de la

incubadora transmitir esta información a través de reportes de auditoria anuales (con conceptos del Balanced Scorecard por ejemplo) y, de ser necesario, discutir y actualizar el plan de negocio en asambleas con el equipo supervisor y los accionistas.

Aunque existen muchos criterios para medir el nivel de éxito del proceso de incubación, a continuación se propone concretamente la siguiente categorización:

- Permanencia de la incubadora de negocio: debido a que permite la continuidad al atraer y desarrollar emprendedores con nuevas y atractivas ideas de negocio. Para ello es crucial que los programas de incubación estén basados en estudios de factibilidad, que exista un foco estratégico y proactivo dirigido al éxito, que se realice de manera regular una evaluación del desempeño del programa, y un benchmarking relacionado con los procesos de la incubadora.
- Clientes inquilinos y el éxito de sus emprendimientos: dado que es el propósito básico y la misión de establecer una incubadora, se resaltan los siguientes indicadores: (a) número de firmas incubadas, (b) número de nuevos negocios creados, (c) oportunidad de empleos provistas, (d) crecimiento de ingresos/beneficios de los negocios, (e) número de empresas graduadas, (f) velocidad de desarrollo de la firma, (g) tiempo de estadía, y (h) número de empresas que demuestran estabilidad financiera.
- Efectos políticos y regionales: en relación a este aspecto, es posible dar cuenta de la habilidad de la incubadora para: (a) hacer más competitiva a la región; (b) diversificar la actividad económica local; (c) facilitar la privatización; (d) generar impuestos a través de los negocios; (e) estimular el entorno económico; (f) atender las necesidades de la región;

(g) promover la conexión e interacción entre las empresas; (h) posibilitar la creación de mercados; (i) estimular políticas de mercadeo adecuadas a las especificaciones de nivel local, regional, nacional o internacional; (j) lograr la conexión entre los requerimientos y facilidades del entorno; (k) desarrollar fuertes relaciones con la comunidad; (l) provocar el crecimiento de artesanos locales; y (m) brindar asistencia a poblaciones marginadas.

- **Financiamiento y sostenibilidad:** la incubadora ha de ser capaz de tener apoyo financiero estable –provisto por autoridades locales o atraído por donaciones, subsidios, micro créditos o rentas-, que le permitan subsidiar las operaciones de la incubadora. De igual modo, generar planes de negocio, reportes auditados anualmente y reportes trimestrales de la actividad empresarial que contengan: (a) el nivel de ventas y de gastos, (b) rentabilidad, (c) tasas internas de retorno, (d) retorno de inversión de empresas, (e) target de ventas y lucro, (f) flujo de caja e inversión, (g) capacidad de exportación, (h) tablas de ingreso anuales, (i) hojas de balance, (j) acceso a créditos, y (k) solvencia y disciplina de pago de los inquilinos.
- **Equipo gerencial:** además de un gerente emprendedor con experiencia, que pueda liderar los servicios de asesoría que se ofrecen y asegurar una alta calidad, también es necesario tener una recepcionista para atender a todos los emprendimientos inquilinos. Además, es importante considerar un sistema de mejora de la gestión y desarrollar habilidades de networking en todo el personal, brindar educación al staff para que desempeñe mejor sus roles de asesoramiento y networking, y asegurar que el equipo sea competente en brindar soluciones innovadoras y ajustadas a las propuestas de los clientes incubados.
- **Servicios:** deben lograr reducir las posibilidades de fracaso de las pequeñas empresas, atraer y retener nuevas pequeñas empresas,

retener a la juventud (particularmente graduados de universidades), comercializar la investigación de las universidades (transferencia de tecnología) y generar riqueza en los individuos. Se da prioridad a los servicios de mentoría, networking y desarrollo del recurso humano, sin embargo, también es valioso desarrollar en los nuevos emprendedores habilidades como: flexibilidad, compromiso, habilidad para liderar, para servir y para establecer relaciones sólidas con la comunidad.

- Infraestructura y fuentes: valorar el local y equipamiento del mismo, la adaptación del local a una incubadora de negocios y una apropiada área de ocupación (tamaño en metros cuadrados, tipo de área, etc.).
- Redes y potencial de investigación: lograr implicar a la incubadora en transferencia de tecnología e investigación, colaborar con el área de investigación y desarrollo de institutos universitarios y centros de investigación, tener acceso a una red nacional o internacional de organizaciones que puedan asegurar su apoyo al desarrollo de la pequeña empresa, y lograr publicaciones, productos y una imagen institucional empresarial.

12. *Desempeño de los clientes, la creación de empleo y riqueza:* una medida a corto plazo utilizada ampliamente para evaluar el desempeño de una incubadora, es la tasa de fracaso / éxito de las compañías clientes; mientras que para evaluar el impacto a largo plazo, son usados los indicadores de empleo y creación de riqueza.

En la investigación se encuentra que los indicadores del desempeño de los clientes y de los graduados permiten medir el funcionamiento de las incubadoras, hacer benchmarking de ellas y estimar la influencia que tienen en la generación de empleo. Para ello, se toman datos sistemáticos como: el número de empleos por compañía (el promedio es de 7.1), la tasa de graduación (una incubadora con un promedio de operación de ocho años,

gradúa por año en promedio 6.6 compañías y crea 40.9 empleos generalmente en la misma área donde está localizada) y el nivel profesional de los empleados. La investigación sugiere que al menos el 52% de los empleados de las compañías clientes, tienen una calificación profesional o por encima de ella, lo cual indica el gran valor añadido que tienen las actividades de una incubadora. Ahora, un indicador de calidad es la proporción de los ingresos que estas organizaciones invierten en entrenamiento de su personal (en promedio un 17%).

Una buena práctica para disminuir la probabilidad de fracaso de los emprendimientos, es lograr que las incubadoras formen parte de una estructura que apoye el desarrollo de agrupaciones, en las que las compañías clientes estén integradas en las cadenas de suministro de grandes compañías ubicadas en la misma área.

En cuanto a la medida de creación de riqueza, los datos que proporcionan una visión de los impactos a largo plazo son: (a) el crecimiento del volumen de ventas, (b) los ingresos y ganancias para la incubadora, (c) la rapidez en el desarrollo de los clientes, (d) la calidad de los productos y servicios, y (e) el número de innovaciones implementadas. No obstante, surge la pregunta de si todo el impacto del empleo y los ingresos que generan las compañías incubadas, puede ser directamente atribuido a la incubadora en sí misma. Un 60.6% de las empresas incubadas que conformaron el estudio, sostienen que el apoyo de la incubadora ha sido de ayuda pero no crítico para su éxito. No obstante, se hizo evidente una tendencia de los emprendedores a sobrevalorar los beneficios cuando la compañía está iniciando sus operaciones en la incubadora, y a disminuir su valoración cuando están próximos a graduarse.

Según los clientes emprendedores, el servicio que mayor valor añadido les ofrece una incubadora es la ayuda en obtener acceso a préstamos y la

provisión de asesoría para encontrar capital semilla. Dicho apoyo es brindado por los gerentes de las incubadoras, quienes construyen sustancial experticia a través del tiempo desarrollando redes financieras locales y contactos personales y, por tanto, están muy bien calificados para proveer asesoría financiera de alta calidad. Muchos gerentes de incubadora también obtienen experiencia de primera mano por medio de su desenvolvimiento directo administrando y operando sus propios negocios, especialmente en las primeras etapas para fundar su capital semilla y hacer evaluación de inversiones; experiencia que luego aplicarán como criterios de selección de los emprendimientos.

Con el fin de tener éxito, un emprendedor necesita un rango de habilidades técnicas, financieras y de negocios, tan grande como el espacio físico en el que se va a operar. Por eso, los servicios de asesoría provistos por el gerente de la incubadora y la red asociada de contactos locales en el sector financiero, son considerados invaluableles por las compañías clientes.

13. *Número de graduados / retención en el área local:* el monitoreo del destino de los graduados es clave para entender hasta qué punto las incubadoras logran impactos sostenibles que benefician las áreas donde están ubicados.

Una buena práctica de las incubadoras es apoyar y ofrecer servicios de asesoría (externa/virtual) a las compañías clientes posterior a su salida, lo cual permite, por un lado, que las firmas graduadas que demuestren estabilidad financiera y exitosa independencia, ofrezcan asistencia valiosa (sean mentores) a los clientes incubados y, por otro lado, hacer seguimiento de los emprendimientos graduados para medir la tasa de supervivencia y el impacto al desarrollo sustentable de la región, es decir, de los beneficios económicos que están siendo retenidos localmente a largo plazo.

En cuanto a la retención local, las compañías incubadas tienden a competir en los mercados nacionales e internacionales en lugar de competir directamente con negocios locales. No obstante, aunque una proporción significativa de compañías incubadas enfrentan competencia que es internacional, sus mercados tienden a ser principalmente local o nacional con una relativa pequeña proporción de exportación de productos o servicios. La razón, tal como se explicó en el aspecto anterior, es que muchas incubadoras constituyen conglomerados en las que las compañías clientes se integran para satisfacer las cadenas de suministro de grandes compañías, ubicadas en la misma área que forman el centro de la agrupación.

14. Valor agregado de las operaciones de la incubadora: la evaluación comparativa del desempeño de las incubadoras debe basarse en una evaluación del valor agregado que demuestran, es decir, el grado en que el desempeño de las empresas clientes puede atribuirse al apoyo obtenido de una incubadora.

Un componente que da valor agregado es la creación indirecta de empleo, es decir, el nuevo empleo que resulta del consumo adicional en servicios y productos locales por las personas empleadas por las compañías incubadas. Por cada una de la compañías incubadas, aproximadamente 0.4 empleos pueden ser creados indirectamente vía cadenas de suministro locales y 14.464 empleos indirectos netos adicionales, lo cual incrementa los ingresos de impuestos, reduce las contribuciones en seguridad social y el costo neto por empleo.

La incubación de negocios puede incluso jugar un rol importante en el proceso de regeneración urbana. Un ejemplo de buena práctica en este sentido es el Centro de Emprendimiento Guinness (GEC por sus siglas en inglés) en Dublín. En una zona con carencias sociales, la gerencia de la incubadora comprometió a la comunidad local durante el proceso de planeamiento y

consulta; ambas para incentivar la participación comunitaria en las actividades de la incubadora y para conocer los amplios objetivos sociales de las partes interesadas. El Centro ha fomentado activamente la inclusión de miembros de la comunidad local a varios comités de toma de decisiones. El GEC ha jugado un rol central en el desarrollo comunitario y en abordar problemas de exclusión social, tal como el acceso a educación para adultos. Después del acercamiento con representantes de la comunidad local, la incubadora dispuso clases nocturnas enfocándose en conocimientos y habilidades básicas de tecnología para personas de la comunidad. La incubadora ha también provisto de asesoría gerencial, apoyo a negocios locales y ha dado préstamos a un grupo de residentes locales en aras de mejorar la base socioeconómica local y regional. En este sentido, destacan entre sus logros: (a) incrementar la competitividad en el mercado, (b) diversificar la actividad de la economía local, (c) facilitar la privatización, (d) atender las necesidades de la región, (e) generar políticas financieras, (f) desarrollar fuertes alianzas con la comunidad, (g) posibilitar el crecimiento de mercados artesanales, (h) dar asistencia a minorías, etc.

Una buena práctica es realizar una evaluación comparativa del desempeño de las incubadoras basada en el valor agregado que demuestran. Así, aunque el desarrollo de una incubadora es un proyecto y un proceso a largo plazo, es posible que en este proceso se alcance un impacto local o regional en varios ámbitos:

- *A nivel económico*, disminuir la tasa de fracaso de los emprendimientos, elevar la tasa de sobrevivencia de los emprendimientos, incrementar la rapidez del desarrollo de productos, hacer más efectivo el mercadeo, disminuir la tasa de desempleo, incrementar el desarrollo de oportunidades y la actividad económica local, dar mayor visibilidad a los nuevos negocios bajo la marca de la incubadora;
- *A nivel social*, desarrollar comunidades basadas en la confianza y colaboración, promover el emprendimiento, las normas culturales y

sociales, un ambiente de aprendizaje, y crear en la comunidad local fuertes normas, expectativas y responsabilidades; y

- *A nivel político*, ser parte generalmente del esquema de políticas dirigidas a regiones poco desarrolladas, socialmente excluidas o a población en desventaja del país (jóvenes, mujeres, minorías).

Dada la complejidad y diversidad de las iniciativas de negocio a incubar, no hay un marco de referencia único para evaluar el desempeño y sostenibilidad de una incubadora de emprendimientos. Por ello, es importante contar con indicadores que aseguren a las partes interesadas que el proyecto está alcanzando sus objetivos de manera efectiva y eficiente, y que sean comparables con los resultados de otras incubadoras de similar naturaleza local e internacionalmente. En la Tabla 10, se lista una serie de indicadores con los cuales es posible establecer comparaciones con otras incubadoras de emprendimientos y desarrollar planes de mejora en caso de ser requerido.

Identificar las mejores prácticas en incubación de negocios, permite replicarlas a nivel operacional, siempre que se tengan en cuenta las adaptaciones y particularidades que determine el contexto donde va a funcionar la incubadora. Aunque son muchas las lecciones claves que es posible aprender de la experiencia de diferentes tipos de incubadoras y sus prácticas en países del Continente Europeo y de Norte América, a manera de resumen, se presenta en el Anexo A un cuadro con los aspectos más elementales de cada uno de los 14 indicadores operacionales o benchmarks que desprendieron los estudios de benchmarking previamente descritos, los cuales fueron claves para el diseño del modelo de incubadora de negocio que se propone en esta investigación.

Tabla 10. *Indicadores Sugeridos para Medir el Impacto de la Incubadora de Negocios.*
Fuente: Sipos y Szabó, 2006

Indicadores

Financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Costo por compañía incubada (para establecerla y para su operatividad). • Punto de equilibrio (ingresos menos costos de operación). • Nivel de rentabilidad de la incubadora: tasa de crecimiento, valor agregado, capacidad de exportación.
Operacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Número de compañías clientes • Tasa de ocupación (espacio alquilado versus espacio disponible) • Creación de empleo por emprendimiento (número de empleados a tiempo completo) • Duración del proceso de incubación (calidad del equipo gerencial, grado de apoyo de la infraestructura) • Tasa de graduación anual (graduados versus inquilinos) • Tasa de sobrevivencia (emprendimientos exitosos graduados) • Cantidad de proyectos innovadores que fueron iniciados e implementados por las compañías • Logros de los inquilinos después del proceso de incubación • Impacto en el mercado de las empresas incubadas • Impacto en el bienestar económico de la comunidad al maximizar el éxito de las compañías.
De los servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda de los servicios • Peticiones de las firmas incubadas acerca de la calidad y términos de servicio provistos por la incubadora • Satisfacción de los clientes

Diseño estratégico y operativo de Incubared

Para dar cumplimiento al tercer objetivo de esta investigación: *Formular el diseño estratégico y operativo de un modelo de incubadora de emprendimientos juveniles en Venezuela*, se usó como insumo la información recabada del benchmarking y la documentación realizada en los dos objetivos anteriores.

Siendo así, con el fin de influir de manera positiva en el aprovechamiento del bono demográfico –una condición ventajosa que se evidencia a nivel poblacional, caracterizada por una alta proporción de individuos con edades productivas-, se desarrolló un modelo de incubadora que promueve la formación de empresas a partir de emprendimientos juveniles. Para ello, se tomó como referencia: (a) las mejores prácticas de 77 incubadoras de negocios de la Unión Europea y la retroalimentación que brindaron 71 compañías incubadas en las anteriores, (b) datos acerca de la operación de incubación en los Estados Unidos, y (c) datos de una selección de 12 países del Centro-Este de Europa y de la Comunidad de Estados Independientes.

Así, en las próximas páginas se plantean los productos obtenidos del diseño del modelo de incubadora de emprendimientos, la cual lleva por nombre: *Incubared*. Para el diseño estratégico fueron usados los programas: Canvas Business Plan y Open Innovation Canvas, así como una descripción cualitativa de los principales aspectos estratégicos y organizacionales de la incubadora: objetivo general y específicos, políticas estratégicas, alianzas productivas, beneficios y beneficiarios, misión, visión y valores, factores determinantes y retos a superar.

De igual modo, para el diseño operativo se aplicaron técnicas operacionales como: layout o diseño de los espacios físicos, diseño de mercadeo, diseños administrativos, de asistencia técnica, y planificación de las

primeras actividades a ejecutar por el programa social. Los indicadores usados fueron los siguientes: cargos, espacios físicos, inversión, ingresos, costos, programas administrativos, tipos de programas educacionales y tipos de asistencia técnica.

Canvas **INCUBARED**: Incubadora de Emprendimiento para Jóvenes

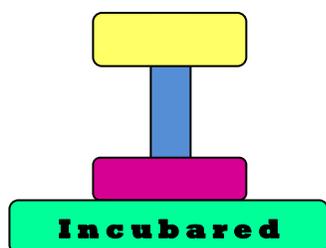
<p>Socios Clave</p> <p>1. Organismos públicos: Ministerios: de la Juventud y el Deporte, de Economía y Finanzas, de Planificación, de Ciencia, Tecnología e Innovación, para la Industria y el comercio, para la Participación y Protección Social.</p> <p>2. Organismos internacionales: CAF, BID, ONU</p> <p>3. Academia: Universidades, Institutos tecnológicos y Centros de investigación</p> <p>4. Empresa privada y sus asociaciones: Banca, Fundaciones, Conindustria, FUNDEI.</p> <p>5. Emprendedores: Asesores expertos en emprendimiento y un grupo de directores externos con responsabilidad para hacer seguimiento de la gestión de la incubadora.</p> <p>6. Otros: Proveedores, Medios de comunicación, ONGs</p> <p>Quienes tomaran la forma de: aliados fundadores, agencias de apoyo, aliados de inversión, aliados de educación, asesores de negocio y aliados industriales.</p>	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar los nichos de mercado con potencial económico ✓ Determinar la factibilidad del modelo de negocio de la incubadora ✓ Conformar equipo directivo externo ✓ Encontrar apoyo financiero ✓ Desarrollar el plan de negocio y el marco operativo como guía de sus políticas y procedimientos. ✓ Ubicar y habilitar infraestructura no menor a 3000 m2. ✓ Contratar al personal ✓ Gestionar dominio web 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Herramientas necesarias para desarrollar de manera efectiva, sostenible y sustentable proyectos de emprendimiento económico, a través de una plataforma de incubación integral que ofrezca servicios variados en todas las fases que supone la generación de una empresa rentable:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pre-incubación: <ul style="list-style-type: none"> a) Identificación de emprendedores, desarrollo de plan de negocios, entrenamiento y asesoría en la formación de una compañía. b) Posibilidades de nichos de mercado a ser cubiertos • Incubación: <ul style="list-style-type: none"> a) Planeación del negocio, asesoría en acceso al capital, mercadeo y relaciones públicas, networking y asesoría estratégica (legal, contable, RRHH). b) Vinculación con los clientes e identificación de sus requerimientos. • Post-incubación: seguimiento a empresas clientes consolidadas <p>Contribuir a las estrategias nacionales de diversificación</p>	<p>Relación con los clientes</p> <p>Transparencia en los procedimientos y en la administración de los recursos provistos por los inversionistas.</p> <p>Excelencia en los procesos de gestión de los proyectos de emprendimiento que posibiliten la consolidación de los mismos en el mercado correspondiente.</p> <p>Compromiso de brindar un servicio con estándares de calidad que permita a mediano plazo el crecimiento económico de la población juvenil con la que se está trabajando y a largo plazo generar un impacto positivo en el ecosistema nacional de emprendimiento.</p>	<p>Segmentos de clientes</p> <p>Jóvenes: entre 18 a 34 años, residentes dentro del territorio de Venezuela, con un proyecto de emprendimiento económico factible y rentable, con demostradas capacidades emprendedoras y con las competencias requeridas para iniciar su iniciativa de negocio.</p> <p>Inversionistas: organizaciones públicas y privadas que estén comprometidos con el crecimiento económico del país y dispuestos a invertir recursos económicos y de otra índole con el fin de potenciar el alcance y los beneficios que ofrece la incubadora.</p> <p>Clientes/Mercados: segmento de personas a las que llegaran los productos y servicios que generarán los emprendimientos.</p>
	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura ubicada en zona de fácil acceso con espacios diversos para los clientes incubados. • Dominio web y perfiles en redes sociales. • Recurso humano: grupo de directores externos, dos gerentes, un administrador y una secretaria. 		<p>Canales</p> <p>Físico: Infraestructura ubicada en zona de fácil acceso con espacios flexibles para los clientes incubados.</p> <p>Virtual: Plataforma web que permite comunicar a la vez que consolidar la propuesta de valor.</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología para incorporar innovación (I&D). 	y competitividad de la economía, de creación de empleo y atención a la juventud.		
<p>Estructura de Costes</p> <p>Fijos: Costos de operación: alquiler y mantenimiento de la infraestructura, salarios del personal, pago de servicios tecnológicos, programas de formación al personal, seguimiento y evaluación de los clientes y de la incubadora.</p> <p>Variables: Costos para el registro legal de la empresa, imagen institucional, certificaciones, reportes de auditoría anual y evaluación de impacto de la incubadora cada trienio. Investigación y desarrollo para el levantamiento de mercado.</p>		<p>Fuentes de Ingreso</p> <p>Costos de servicios: básicos (alquiler de espacios, servicios públicos, de condominio, de oficina y de tecnología), avanzados (servicios de pre-incubación e incubación: capacitación empresarial, consultoría o asesoría empresarial, asesoría financiera y de cooperación, apoyo a la tecnología y la innovación), de gestoría (gestoría legal, gestión del recurso humano) y adicionales (recepción, secretaria, servicio postal, material de oficina y servicio de relaciones públicas).</p> <p>Costos de arrendamiento según el volumen de ventas de cada emprendimiento.</p> <p>Capital semilla: fondo de inversión de empresas privadas a ser administrado por la gerencia de la incubadora y a ser otorgado bajo condiciones de rentabilidad en base a porcentaje de ganancias.</p>		

Open Innovation Canvas **INCUBARED**: Incubadora de Emprendimiento para Jóvenes

<p>Estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> Favorecer la puesta en marcha de emprendimientos con elevado potencial de crecimiento, logrando incrementar la visibilidad de los mismos en el mercado, minimizar la tasa de fracaso y previendo los canales para el rápido desarrollo de sus productos y servicios. Ofrecer servicios de calidad y de costo accesible que contribuyan con el desarrollo de iniciativas de emprendimiento económico rentables. 	<p>Mercado</p> <p>Población juvenil: personas entre 18 a 34 años, residentes dentro del territorio de Venezuela, con un proyecto de emprendimiento económico factible y rentable, con demostradas capacidades emprendedoras y con las competencias requeridas para iniciar su iniciativa de negocio.</p> <p>Sector servicios: Ofrecer a los jóvenes emprendedores, los servicios necesarios para que sus iniciativas de negocio se desarrollen de manera rentable y sostenible.</p>					
<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer a los emprendedores, empresarios y proveedores la oportunidad para hacer networking y establecer alianzas productivas que se correspondan con sus intereses organizacionales. Tejer un entramado de vinculaciones entre las organizaciones, a manera de clusters, considerando a todos los actores aliados. Estimular el crecimiento del 	<p>Procesos</p> <p>El desarrollo de los productos serán dados en gran medida gracias a variadas y frecuentes interacciones sociales de las personas que constituirán la red y que tomarán la forma de: reuniones formales, conversaciones informales, charlas, conferencias y videoconferencias, clases académicas, llamadas, mensajes de texto, correos electrónicos, cartas, minutas, etc.</p>	<p>Cultura</p> <p>Orientación al servicio, al logro, a la productividad, eficiencia, innovación, tecnología, aprendizaje, emprendimiento, compromiso y transparencia</p>	<p>Red</p> <p>Profunda y formal de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sector público ✓ Sector privado ✓ Entes internacionales ✓ Academia ✓ Emprendedores 	<p>Producto</p> <p>Los servicios a ofrecer en la incubadora están agrupados así:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;"> <p>Apoyo estructural: Alquiler de espacios, servicios públicos, servicios de condominio, servicios de oficina y servicios de tecnología</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;"> <p>Apoyo integral: Capacitación empresarial, Asesoramiento empresarial, Asesoría financiera y Asesoría tecnológica y de innovación</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;"> <p>Servicios de gestión: Gestión legal y Gestión del recurso humano</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;"> <p>Apoyos adicionales: Recepción, Secretaria, Servicio postal, Material de oficina y Servicio de relaciones públicas</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <p>Fomento de los valores del emprendedor y de la RSE</p> </div>	<p>Inversionistas: organizaciones públicas y privadas que estén comprometidos con el crecimiento económico del país y dispuestos a invertir recursos económicos y de otra índole con el fin de potenciar el alcance y los beneficios que ofrece la incubadora.</p> <p>Clientes/Mercados: segmento de personas a las que llegaran los productos y servicios que generarán los emprendimientos.</p>	
	<p>Personas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipo de trabajo: grupo de directores externos, dos gerentes, un administrador y una secretaria que laborarán dentro de la incubadora. ✓ Proveedores: que ofrecerán los servicios necesarios para asegurar la operatividad de la incubadora. ✓ Aliados: grupo de personas pertenecientes a la Red que contribuirán con el desarrollo de los productos que se ofrecerán a los jóvenes emprendedores. 		<p>Tendencias</p> <p>Políticas: voluntad política que de institucionalidad al</p>			
	<p>Tecnología</p> <p>Dominio web y perfiles en redes</p>	<p>Procesos</p> <p>El desarrollo de los productos serán dados en gran medida gracias a variadas y frecuentes interacciones sociales de las personas que constituirán la red y que tomarán la forma de: reuniones formales, conversaciones informales, charlas, conferencias y videoconferencias, clases académicas, llamadas, mensajes de texto, correos electrónicos, cartas, minutas, etc.</p>		<p>Red</p> <p>Profunda y formal de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sector público ✓ Sector privado ✓ Entes internacionales ✓ Academia ✓ Emprendedores 		<p>Producto</p> <p>Los servicios a ofrecer en la incubadora están agrupados así:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;"> <p>Apoyo estructural: Alquiler de espacios, servicios públicos, servicios de condominio, servicios de oficina y servicios de tecnología</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;"> <p>Apoyo integral: Capacitación empresarial, Asesoramiento empresarial, Asesoría financiera y Asesoría tecnológica y de innovación</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;"> <p>Servicios de gestión: Gestión legal y Gestión del recurso humano</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;"> <p>Apoyos adicionales: Recepción, Secretaria, Servicio postal, Material de oficina y Servicio de relaciones públicas</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <p>Fomento de los valores del emprendedor y de la RSE</p> </div>
	<p>Personas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipo de trabajo: grupo de directores externos, dos gerentes, un administrador y una secretaria que laborarán dentro de la incubadora. ✓ Proveedores: que ofrecerán los servicios necesarios para asegurar la operatividad de la incubadora. ✓ Aliados: grupo de personas pertenecientes a la Red que contribuirán con el desarrollo de los productos que se ofrecerán a los jóvenes emprendedores. 		<p>Tendencias</p> <p>Políticas: voluntad política que de institucionalidad al</p>			

<p>sector productivo del país y el desarrollo económico de la población en edad de trabajar, especialmente de la juventud.</p>		<p>sociales para mercadear la incubadora.</p> <p>Sistemas informáticos que faciliten y modernicen el trabajo de la incubadora y sus emprendimientos.</p> <p>Procesos de investigación y desarrollo.</p> <p>Internet banda ancha con Wifi.</p> <p>Asegurar la propiedad intelectual.</p>	<p>esfuerzo que supone la ejecución de este programa.</p> <p>Económicas: situación económica del país que afecte en alguna medida el desarrollo de los emprendimientos a incubar.</p> <p>Sociales: la construcción de un tejido social o ecosistema de emprendimiento capaz de facilitar las alianzas productivas entre los actores involucrados.</p> <p>Tecnológicas: necesarias para incrementar el alcance e innovación de la incubadora y sus emprendimientos.</p> <p>Legales: conglomerado de leyes a las que debe responder la gestión de la incubadora y sus emprendimientos.</p>	<p>proyectos de emprendimiento económico que conlleven a la generación de una empresa rentable.</p> <p>Permiten contribuir de manera innovadora a las estrategias nacionales de diversificación y competitividad de la economía, de creación de empleo y atención a la juventud.</p>	
--	--	---	--	--	--

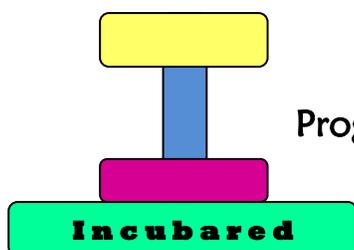


Incubared

Programa social de emprendimiento
para jóvenes

Índice

Diseño estratégico.....	2
Enfoque.....	2
Desarrollo del Programa.....	3
Objetivo General.....	3
Objetivos específicos.....	3
Políticas estratégicas.....	4
Alianzas productivas.....	5
Beneficios y beneficiarios.....	6
Primer nivel.....	6
Ámbito de base.....	6
Ámbito estructural.....	7
Ámbito societal.....	8
Segundo nivel.....	9
Misión, visión y valores.....	12
Factores determinantes.....	13
Retos a superar.....	14
Primer nivel.....	14
Segundo nivel.....	16
Diseño operativo.....	18
Localización.....	18
Layout.....	19
Componentes del proceso de desarrollo del proyecto.....	20
Mercadeo.....	20
Procesamiento: Tecnología y producción.....	21
Gestión: Gerencia y organización.....	26
Estimación de costo.....	29
Evaluación del programa.....	31



Incubared

Programa social de emprendimiento para jóvenes

Diseño Estratégico

Enfoque

Una **incubadora de empresas** es un sistema flexible y de apoyo sistemático en el que se ofrecen, por tiempo limitado, facilidades para la creación y progreso de nuevas iniciativas económicas o emprendimientos. Este ambiente es organizado con el objetivo de fomentar el desarrollo sustentable de nuevas empresas, a través de servicios como: 1) *consultoría estratégica* diseñada para estimular la generación de productos y servicios de calidad, 2) *asistencia técnica* para la gestión integral y efectiva del negocio, 3) *servicios compartidos* como: infraestructura, servicios básicos y de oficina, así como oportunidades de formación académica en el área de negocios y gestión empresarial (Benegas, 2013).

Este apoyo es decreciente debido a que, con el cumplimiento de ciertos parámetros, las facilidades gradualmente se van quitando hasta lograr que en un lapso determinado, el emprendimiento ya no requiera estos servicios y pueda egresar dando lugar a la incorporación de nuevos emprendimientos. Algunos de los beneficios directos que aportan las incubadoras a las nuevas unidades de

productividad son: la oportunidad para agruparse y hacer una red de trabajo con otras firmas, acelerar el proceso de inicio del negocio, minimizar la probabilidad de fracaso, aumentar la visibilidad de sus productos o servicios y obtener apoyo en la gestión de su iniciativa, especialmente en relación con el tema de las finanzas (UE, 2002).

La primera del mundo

Según la Asociación Nacional de Incubadoras de Negocios (NBIA), la primera incubadora del mundo se creó en Nueva York en 1959 cuando una de las más grandes industrias de ese estado, la Massey Ferguson, cerró sus puertas

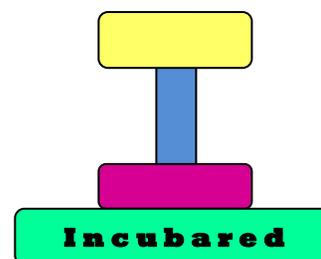


dejando un espacio de casi 80 mil metros cuadrados y una contribución de 20% de desempleo en la región. El empresario norteamericano, Joseph Mancuso compró las instalaciones y dispuso el espacio para que pequeñas empresas usaran espacios físicos individuales y áreas y servicios comunes. El Centro Industrial Batavia (BIC), además de emplear a la población y reascender el mercado regional, redujo los costos operativos de las empresas allí instaladas y aumentó la competitividad. Una de las primeras empresas alojadas fue una avícola, lo que acabó por conferir al edificio el apodo de "incubadora". Ver: <http://www.mancusogroup.com>

Desarrollo del Programa

Objetivo General:

Con el fin de atender la necesidad de progreso socioeconómico de la población juvenil en un contexto que les brinda pocas oportunidades de desarrollo, **INCUBARED** busca empoderar a la actual generación de ciudadanos productivos para que proyecten sus iniciativas de negocios a través de un programa de formación, capacitación y asesoría que les permita consolidar sus habilidades, conocimientos e intereses y desarrollar emprendimientos rentables y sostenibles en el mercado de su escogencia, en el marco de un entorno colaborativo y con altos niveles de orientación al logro.



Objetivos específicos:

- ✚ Favorecer la puesta en marcha de emprendimientos con elevado potencial de crecimiento, logrando incrementar la visibilidad de los mismos en el mercado, minimizar la tasa de fracaso y previendo los canales para el rápido desarrollo de sus productos y servicios.
- ✚ Ofrecer servicios de calidad y de costo accesible que contribuyan con el desarrollo de iniciativas de emprendimiento económico rentables. Dichos servicios estarán agrupados así:
 1. **Básicos:** alquiler de espacios flexibles y equipados, servicios públicos, servicios de condominio (limpieza, vigilancia, estacionamiento), servicios de oficina (cafetería, salón de reuniones, de computación, de conferencia, biblioteca, estacionamiento), servicios de tecnología (teléfono, internet, email, diseño web, fotocopia, fax).
 2. **Profesionales:**
 - Capacitación empresarial: pre-incubación, identificación de emprendedores y emprendimientos, formación y entrenamiento en la creación de una compañía.
 - Asesoramiento empresarial: coaching gerencial y estratégico, asesoría legal, marketing y publicidad, gestión del recurso humano y networking.
 - Asesoría financiera: acceso a capital, establecimiento de alianzas bancarias, asesoría administrativa, contable, de desarrollo e inversión y seguros.
 - Asesoría tecnológica y de innovación: alianzas con centros académicos y de investigación, transferencia de tecnología, exportación e investigación, implantación de sistemas.
 3. **De gestoría:** gestión de toda la permisología para que los emprendimientos puedan iniciar operaciones de manera legal (impuestos municipales, patente de marca y comercio, IVSS, entre otras) y con estructura organizacional (proceso de reclutamiento y selección, manejo de nómina, programas de capacitación, etc).
 4. **Adicionales:** recepción, servicio postal, material de oficina, secretaria, relaciones públicas.
- ✚ Ofrecer a los emprendedores, empresarios y proveedores la oportunidad para hacer networking y establecer alianzas productivas que se correspondan con sus intereses organizacionales.
- ✚ Estimular el crecimiento del sector productivo del país y el desarrollo económico de la población en edad de trabajar, especialmente de la juventud.

Políticas Estratégicas

Para regir la puesta en marcha, ejecución y desarrollo de **INCUBARED** se proponen las siguientes políticas estratégicas:

- ⦿ *Ser una entidad privada sin fines de lucro y responsable socialmente al proveer servicios de incubación de emprendimientos de bajo costo y alta calidad en beneficio de la población juvenil y del crecimiento económico de Venezuela.*
- ⦿ *Obtener soporte institucional y económico gubernamental y municipal dada la contribución que la incubadora provee al crecimiento de la economía nacional y regional, a través de estrategias de diversificación y competitividad de la economía, creación de empleo y atención directa a la juventud.*
- ⦿ *Establecer y mantener alianzas productivas a largo plazo con el sector privado de la economía, asegurando que los emprendimientos a incubar generen productos y servicios que sean de utilidad para aquellas empresas que, como parte de su política de RSE, decidan invertir capital para la creación y sostenimiento de esta iniciativa.*
- ⦿ *Generar alianzas estratégicas con organizaciones públicas y privadas que estén comprometidos con el crecimiento económico del país y dispuestos a invertir capital y recursos de otra índole, con el fin de potenciar el alcance y los beneficios que ofrece la incubadora.*
- ⦿ *Lograr el respaldo internacional a través del alineamiento con los objetivos que persiguen estos actores al gestar y empoderar un programa social en un país en vías de desarrollo.*
- ⦿ *Asegurar la transparencia en los procedimientos y en la administración de los recursos provistos por los inversionistas, a través de información*

auditada de la gestión general de la incubadora y de los emprendimientos.

- ⦿ *Conformar equipos humanos de trabajo a partir de sus méritos y el compromiso de brindar un servicio con altos estándares de calidad y que asegure un apoyo adecuado y pertinente para todos los involucrados.*
- ⦿ *Invertir estratégicamente en compañías con segmentos de mercado relativamente homogéneos para maximizar el rango de sinergia y cooperación, así como en segmentos de mercado que sean de interés para los actores económicos donde están insertos.*
- ⦿ *Contribuir a la consolidación del ecosistema nacional de emprendimiento a través de relaciones basadas en la productividad, la excelencia y el compromiso ético del desarrollo del país.*

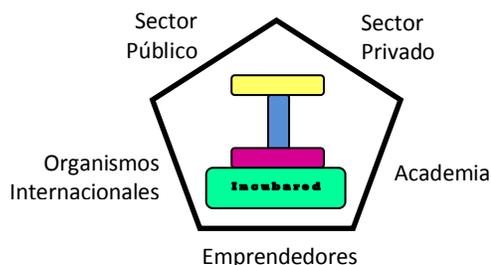
Alianzas intersectoriales que reconstruyen País

El Centro de Emprendimiento Guinness (GEC) en Irlanda es un caso exitoso de cómo la incubación de negocios puede jugar un rol importante en el proceso de regeneración urbana a través de la alianza entre los sectores público y privado. Así, con el objetivo común de revitalizar un área de Dublín caracterizada por altos niveles de deprivación económica y social, la gerencia de la incubadora se comprometió con la comunidad local y promovió su participación durante el proceso de detección de necesidades y planificación, asegurando de esta forma conocer la amplitud de los objetivos sociales que ellos perseguían también como aliados. Actualmente, luego de casi 20 años funcionando, atiende más de 400 emprendedores y 150 compañías de 16 sectores del mercado. Más información en:



- ⦿ www.gec.ie / #BestPlaceToGrow

Alianzas productivas



Con el fin de potenciar la sostenibilidad y alcance de **INCUBARED**, son necesarias las alianzas estratégicas y productivas con los siguientes entes del **sector público**:

Opción nacional

1) *Ministerio del Poder Popular de Economía y Finanzas*, como responsable de las políticas y planes de desarrollo productivo de la nación, facilita la orientación estratégica de la incubadora como parte del proceso de crecimiento económico del país.

2) *Ministerio del Poder Popular para la Juventud y el Deporte*, como órgano competente encargado de ejecutar y formular la política de desarrollo integral de los jóvenes con edades comprendidas entre los 15 y los 30 años, contribuye con un programa que asegure mejoras sociales y económicas en este sector de la población.

3) *Ministerio del Poder Popular de Planificación*, como encargado del seguimiento y evaluación de las políticas, estrategias, programas y proyectos en materia de Planificación Estratégica, Económica, Social, Institucional y Territorial de los organismos del Estado Venezolano, asegura que el programa de incubación contribuya efectivamente a mejorar la calidad de vida de la población y al crecimiento social, económico y político de la Nación.

Opción municipal

4) *Alcaldía de Sucre*, quien a través de la Dirección de Desarrollo Económico, tiene la responsabilidad de ser el ente integrador entre los habitantes productivos del municipio y las empresas que hacen vida en él, diseñando y ejecutando estrategias que promuevan la inversión en el municipio y el crecimiento económico de sus habitantes.

5) *Instituto de la Juventud de Sucre*, que desde la Alcaldía de Sucre tiene el rol de promover, coordinar, formular y ejecutar políticas dirigidas a la participación protagónica de los jóvenes en el Municipio Sucre.

De igual forma, es recomendable el respaldo de **organismos internacionales** interesados en invertir capital monetario o apoyo técnico para promover el desarrollo socioeconómico en la región Latinoamericana, tales como:

- 6) *Banco Interamericano de Desarrollo* (BID),
- 7) *Corporación Andina de Fomento* (CAF) y
- 8) *Organización de las Naciones Unidas* (PNUD).

Una **Institución Académica** (o varias) con amplia experiencia en la capacitación, asistencia técnica, servicios y demás apoyos técnicos requeridos por los emprendimientos participantes, tales como:

- 9) **Opción privada:** UCAB, Unimet, USB, UMA
- 10) **Opción pública:** Fundación Instituto de Ingeniería

Empresas del **sector privado**, preferiblemente del ramo financiero, que puedan invertir el capital semilla requerido para arrancar y establecer los emprendimientos incubados, bien sea como parte de su política de RSE y/o bien desde la decisión estratégica de financiar empresas que luego serán sus proveedores o clientes. Su participación económica es retribuida con un porcentaje de retorno en base a los índices de productividad anual del emprendimiento que estén patrocinando. Al mismo tiempo les facilita el acceso a otros servicios bancarios que demandan las iniciativas económicas.

Una red extensa y bien organizada de **otros aliados**, emprendedores comprometidos con la visión del emprendimiento como estrategia para el desarrollo económico del país, tales como: asesores externos, ONGs, asociaciones nacionales e internacionales, medios y figuras públicas, entre otros.

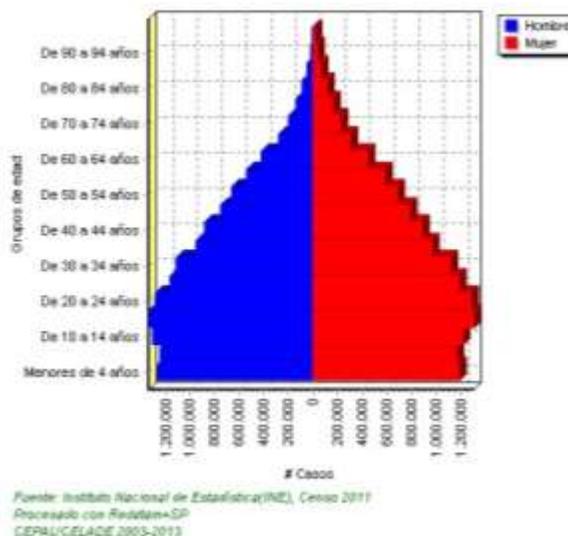
Beneficios y beneficiarios

Primer nivel:

Ámbito de base:

Jóvenes emprendedores con las competencias requeridas para iniciar su emprendimiento.

Venezuela cuenta con 27.227.930 habitantes a lo largo del territorio nacional (INE, 2011). Tal como lo muestra el gráfico contiguo, la mayor parte de su población está conformada por personas en edad de trabajar, siendo mayoritaria la proporción de jóvenes en edades comprendidas entre los 18 y los 35 años. Un programa de incubación de emprendimientos, representa una plataforma para que esta población afronte las dificultades de superación personal y profesional y encuentre oportunidades rentables y motivantes en un entorno cada vez más globalizado y competitivo.



La incubadora tendrá una capacidad inicial de atender a 8 emprendimientos económicos de forma simultánea, pudiendo llegar a 15 con la incorporación progresiva de nuevos aliados productivos. Se espera que cada emprendimiento esté conformado por lo menos con 5 personas, lo que significaría brindar atención entre 40 a 75 jóvenes como mínimo.

La selección de los emprendimientos vendrá dada por concurso, logrando de esta forma incubar a aquellos que cumplan con criterios específicos que incrementen la probabilidad de éxito del programa. Una vez escogidos, se estima que se desarrollen dentro de las instalaciones de la incubadora durante un lapso que puede variar entre 1 a 3 años, dependiendo de las características del emprendimiento, la sustentabilidad que demuestren a través del flujo de caja y la disciplina de los jóvenes integrantes. En los casos que los participantes no satisfagan los requisitos establecidos por la incubadora, serán reemplazados por un nuevo grupo, independientemente del tiempo que tengan acogidos en la incubadora.

Al cumplir el lapso máximo de estadía (3 años) las compañías deben egresar para darle cabida a un nuevo grupo de emprendedores con una nueva iniciativa de negocio. De cualquier modo, se brindará acompañamiento a aquellas empresas que, posterior al egreso, requieran servicios específicos de la incubadora a costos comparables con el mercado.

Ámbito estructural:

Servicios y beneficios a las compañías que inician como emprendimientos económicos

La incubadora ofrecerá los siguientes tipos de servicios remunerados:

1. **Apoyo estructural** que facilite la consolidación de las iniciativas de emprendimiento en su etapa de arranque teniendo primeramente la figura de subsidio y gradualmente incrementen su costo mensual. El objetivo es que la compañía pueda perseguir su autonomía, se consolide y en un lapso determinado no requiera este tipo de **servicios básicos** tales como: alquiler de espacios flexibles y equipados, servicios públicos (agua, electricidad, gas, aseo, teléfono), servicios de condominio (limpieza, vigilancia, estacionamiento), servicios de oficina (cafetería, salón de reuniones, de computación, de conferencia, biblioteca, estacionamiento) y servicios de tecnología (internet, email, diseño web, fotocopia, fax).
2. **Apoyo integral** para la puesta en marcha de los emprendimientos a partir de **servicios profesionales** y técnicos avanzados de alta calidad y bajos costos. Estos servicios están estructurados de la siguiente manera:
 - Capacitación empresarial: pre-incubación, identificación de emprendedores y emprendimientos, formación y entrenamiento en la creación de una compañía.
 - Asesoramiento empresarial: asesoría gerencial y estratégica, legal, en mercadeo y publicidad, gestión del recurso humano, networking.
 - Asesoría financiera: acceso a capital, establecimiento de alianzas bancarias, asesoría administrativa, contable, de desarrollo e inversión y seguros.
 - Asesoría tecnológica y de innovación: generar alianzas con centros académicos y de investigación, transferencia de tecnología, exportación e investigación, sistema de seguridad y control de calidad.
3. **Servicios de gestoría:** que serán requeridos para canalizar la gestión de toda la permisología que los emprendimientos requieren para iniciar operaciones de manera legal (impuestos municipales, patente de marca y comercio, IVSS, entre otras) y una vez conformado, seguir con los requisitos como empresa en marcha

(servicio integrado de la gestión del recurso humano tales como: proceso de reclutamiento y selección, manejo de nómina, programas de capacitación, etc.).

4. **Apoyos adicionales** que serán solicitados de manera opcional por las compañías incubadas con el fin de potenciar su alcance y estrategia de venta. Estos servicios son: recepción, servicio postal, material de oficina, secretaria, y servicio de relaciones públicas para eventos que la compañía realice fuera de la incubadora.

Otros beneficios que implícitamente ofrecerá la incubadora en sus servicios son:

5. **Fomento de los valores del emprendedor** indispensables para darle viabilidad a una iniciativa de emprendimiento –constancia, perseverancia, disciplina, compromiso, organización, cooperación, solidaridad, tolerancia a la incertidumbre y a la frustración, integridad, negociación, entre otros-, dirigido a través de comunicaciones, dinámicas y espacios de encuentro dentro de la incubadora.

Ámbito societal: Bono demográfico

Actualmente se habla del bono demográfico de Venezuela como una preocupación, por ser una ventaja que no se está aprovechando de manera estratégica. Siendo así, la mayor parte de la población se encuentra en edad productiva, los grupos dependientes (niños y adultos mayores) son reducidos y esta es una tendencia que puede permanecer durante los próximos 30 años. Es conveniente que a través de un programa de incubación de emprendimiento, sea posible aprovechar este periodo y enorme potencial para producir riqueza a través del trabajo y lograr mejorar las condiciones de vida de los habitantes.

Siendo un país en vías de desarrollo, más que estratégico es un deber superar prácticas de exclusión y discriminación en torno al mercado laboral juvenil y de esta manera beneficiar a la economía y desarrollo del país al lograr la disminución del índice de desempleo de quienes conforman la mayor parte de la población: los jóvenes. Sin duda una incubadora de emprendimiento trae como beneficio social de mediano y largo plazo, el fortalecer el mercado de trabajo como mecanismo de soporte económico para el país, especialmente en la coyuntura demográfica que atraviesa, así como elevar la proporción de la población económicamente activa respecto a la población en edad de trabajar, además de blindarla en términos de capacidades.

Por último, a través de la incubadora se dará cumplimiento a la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, donde se promulga la participación

protagónica del pueblo en ejercicio de su soberanía a través de emprendimientos socio-productivos de carácter asociativos (Artículo 70). Este programa busca incidir en hacer real la independencia socio-productiva de los jóvenes a través de su propio esfuerzo con ejemplos concretos que puedan ser replicados.

Segundo nivel:

A continuación se sugieren las alianzas conformadas alrededor de la creación y posterior funcionamiento de la incubadora, así como los beneficios y los beneficiarios que se obtienen a través de estas:

Aliado: Alcaldía del Municipio Sucre



Una Alcaldía facilita y respalda la dirección y aprovechamiento de los recursos a los proyectos que surgen dentro del Municipio. Siendo así, la incubadora para la Alcaldía representa una excelente oportunidad para asumir el rol que tiene en el desarrollo socioeconómico de Venezuela y en especial en el ámbito de su Municipio, sin necesidad de destinar parte de su presupuesto para ello. Así mismo, es una ocasión para potenciar el contacto de las organizaciones (empresas y emprendimientos) con la Alcaldía a la que pertenecen en su radio geográfico de acción. No obstante, dos retos que supone esta relación ganar-ganar son: primero, la posibilidad de alinear de manera congruente y transparente las estrategias de desarrollo que se propone este ente a nivel municipal con los objetivos que persigue la incubadora de emprendimiento y, segundo, articular la capacidad de las compañías incubadas de ejecutar iniciativas económicas rentables, sostenibles y viables de acuerdo a las directrices municipales.

Aliado: Entidad Financiera



Una entidad financiera con visión de futuro y responsable socialmente apuesta por el potencial de crecimiento que tienen las iniciativas económicas de emprendedores venezolanos. La incubadora de emprendimiento representa entonces un dispositivo donde el capital que invierte esta institución bancaria, es asignado con la garantía del

seguimiento y control que se tendrá sobre el mismo. Dado que la incubadora logra que un conjunto de pequeñas compañías se ubiquen en un mismo espacio físico y tengan un seguimiento constante en la producción de los bienes y/o servicios que ofrece, se convierte en garante del cumplimiento de los compromisos bancarios que estas han adquirido, representando así un beneficio tácito para la entidad financiera el hecho de que se reduzca el nivel de riesgo de pérdida del préstamo de activos que otorga. De igual modo, en caso que el emprendimiento no logre tener viabilidad, la incubadora garantiza que los activos financieros se transfieran a otro equipo de emprendedores.

Aliado: Empresa



La empresa privada sustenta su política de responsabilidad social en un programa donde es protagonista de manera indirecta de la regeneración de la economía en Venezuela, apostando por iniciativas de emprendimiento económico que generan impacto tanto en lo social como en lo económico. De igual modo, invierte su capital en el marco de una alianza estratégica de mutuo beneficio donde puede visualizar el retorno de beneficios económicos a mediano y largo plazo, teniendo en cuenta que los emprendimientos incubados se conviertan en empresas que serán sus proveedores o sus clientes.

Aliado: Institución Educativa



Una institución educativa tiene el deber de generar acciones congruentes con su razón de ser: asegurar su aporte al desarrollo de la sociedad a través de la formación de profesionales que sean agentes de cambio. En este sentido, la incubadora se presenta ante la institución educativa y tecnológica con el beneficio tangible de que esta alianza le brinde la oportunidad de cumplir la función de extensión que tiene toda institución académica de nivel superior, logrando un mecanismo para capitalizar recursos para su ejecución.

Por otro lado, para la incubadora representa una ventaja la facilidad que le puede brindar la institución educativa en el trabajo de asistencia técnica y prestación de servicios especializados a los emprendedores, teniendo posiblemente una reducción en

los costos de movilización al tener a sus usuarios o beneficiarios en el mismo espacio físico.

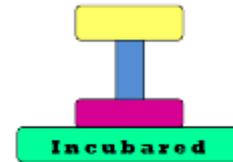
Es destacable la contribución singular que la alianza entre estos actores puede otorgar al desarrollo del entorno de emprendimiento nacional, ya que de la necesidad de apoyo técnico en diversas áreas podrán alimentarse redes de contacto entre profesionales de alto nivel y experiencia que pertenecen a campos como: a) Técnico productivo (ingeniería, tecnología, calidad), b) Gestión de la organización (gerencia, contabilidad, derecho), y c) Gestión humana (psicología, relaciones industriales, sociología).

Misión:

Ser la plataforma de progreso en el sector productivo de jóvenes venezolanos con deseos de superación que quieran, a través de diversos programas y servicios de formación, capacitación y acompañamiento técnico especializado, desarrollar iniciativas de emprendimiento novedosas, autosustentables y valiosas para el fortalecimiento socio-económico de su comunidad.

Visión:

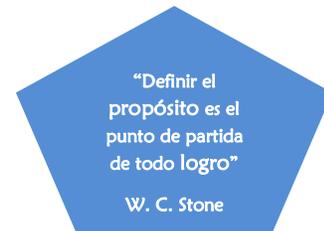
Un país transformado por sus jóvenes quienes construyen empresas competitivas y con sentido de responsabilidad social gracias al proceso de incubación recibido.



Valores:

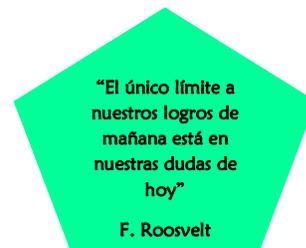
Comunidad con propósito

Valoramos los beneficios de la convivencia y trabajo conjunto con otras personas e instituciones porque sabemos que perseguimos un objetivo común: lograr que Venezuela se posicione como uno de los países más productivos del mundo.



Mutua ayuda y solidaridad

Brindamos confianza en las relaciones que mantenemos con nuestros clientes, aliados y proveedores porque entendemos que las mismas son el principal recurso que tenemos para hacer rentables nuestros servicios.



Orientación al logro

Dirigimos nuestro accionar diario a la consecución de metas a corto y mediano plazo que permitan alcanzar nuestro objetivo común y que demuestren que existen razones tangibles para mantenernos presentes en el entorno de emprendimiento venezolano.



Disciplina

Fundamentamos cada una de nuestras operaciones en la base de un trabajo que se soporta por altos estándares de calidad y que han comprobado ser exitosos a nivel internacional.



Eficiencia

Aseguramos resultados que sean medibles, confiables y validos y que puedan ser comunicados de manera transparente a todas las partes implicadas en el desarrollo y consolidación de nuestro programa.

Factores determinantes

Para lograr el diseño y operatividad de **INCUBARED**, son determinantes los siguientes factores:

+ Consolidación del entorno nacional de emprendimiento en Venezuela

Impulsada estratégicamente en dos direcciones complementarias e incluyentes. La *primera* dirigida desde la visión y voluntad política de las diferentes escalas de gobierno (nacional, estatal, municipal) que formula políticas y planes estratégicos que favorecen el surgimiento y desarrollo de nuevos emprendimientos productivos, acogiendo las mejores prácticas internacionales y comprendiendo el impacto que tiene el adecuado seguimiento de estas políticas en el incremento del capital social y económico del país. La *segunda* acogida desde quienes conforman el sector productivo y rigen su accionar diario a constituir y potenciar organizaciones basadas en la confianza, colaboración, aprendizaje mutuo, compromiso y responsabilidad hacia la comunidad local.



+ Empleabilidad de la juventud



Asegurar la participación de los jóvenes en el programa a través de oportunidades de crecimiento económico, profesional y personal, en un espacio que les permite mantener una ocupación, un trabajo digno que posibilitan mejoras en su calidad de vida de manera sostenible.

+ Responsabilidad social empresarial

Confluir los intereses económicos del sector empresarial con el cumplimiento de sus políticas de responsabilidad social es el objetivo que persigue la incubadora, siendo parte del entorno de emprendimiento para convertirse en copartícipe del desarrollo económico de Venezuela. Además, capitalizar para este sector una oportunidad estratégica de beneficio económico a mediano y largo plazo en donde las pequeñas nuevas empresas pasen a ser proveedores y clientes de las medianas y grandes empresas.



+ Extensión universitaria



Ser un canal efectivo para que la Academia cumpla y materialice el rol que le fue encomendado: contribuir con el desarrollo socioeconómico de la nación a través de la formación y capacitación de los jóvenes.

Retos a superar

Primer nivel:

Con visión a largo plazo, **INCUBARED** se propone que su principal objetivo es lograr el **aprovechamiento del bono demográfico** que tiene en la actualidad la distribución poblacional del país. A continuación se describen los dos retos más importantes que esta organización asume de manera directa y que son los factores determinantes de las líneas estratégicas del proyecto:

Impactar positivamente la tasa de empleo y ocupación juvenil

Uno de los mayores retos de las próximas décadas para la mayoría de los gobiernos del mundo es incrementar la tasa de empleo juvenil, ya que se estiman alrededor de 88 millones de jóvenes desempleados a nivel global. Según la Organización Internacional del Trabajo, en la región de Latinoamérica y el Caribe, el desempleo entre los jóvenes llegó a 14,9% en el 2012, triplicando a la proporción de los adultos y duplicando la tasa general de desempleo en dicha región (6,7%).

En Venezuela las estadísticas oficiales del año 2011 reportan una tasa de desempleo abierta del 7%, haciendo referencia a esa proporción de la población que, a pesar de estar en edad para trabajar, manifiesta no tener ningún tipo de ocupación que le genere ingreso. Específicamente en la población juvenil de 15 a 24 años, se tiene que 2 de cada 10 jóvenes manifiestan que su única ocupación es buscar empleo sin tener éxito para encontrarlo.

Analizar estos datos conlleva a idear estrategias que permitan aprovechar el periodo demográfico en el que se encuentra el país –caracterizado por una elevada proporción de personas en edad productiva comparada con una reducida proporción de personas dependientes-; una de estas es generar programas y espacios de apoyo y acompañamiento para que los jóvenes venezolanos tengan la oportunidad de organizarse y desarrollar sus talentos. Por esto, **INCUBARED** asume el reto de brindar oportunidades de crecimiento a jóvenes con espíritu emprendedor y ávidos de superarse a pesar de las dificultades que presenta actualmente el país y, al mismo tiempo, ser un lugar que permita dar forma, tiempo y espacio al desarrollo de iniciativas sostenibles y sustentables en el tiempo que se conviertan en emprendimientos exitosos, lo cual sin duda podrá impactar en el aprovechamiento del bono demográfico y en avances para el desarrollo de la sociedad venezolana moderna del Siglo XXI.

Brindar oportunidades de empleo decente

Un empleo en condiciones inadecuadas representa para los jóvenes una pérdida de sus derechos, mucho más porque se trata de un grupo poblacional cuyas características los ubican en circunstancias de mayor exclusión y vulnerabilidad (Zúñiga, 2015). Por esto es importante atender estratégicamente las prácticas de exclusión y discriminación en torno al mercado laboral juvenil que existen en la actualidad, con el fin de aprovechar el potencial latente que representa el bono demográfico (Recio, 2010; cp. García, 2015).

La OIT propone el concepto de trabajo decente definiéndolo como un trabajo productivo con remuneración justa, seguridad en el trabajo y protección social para el trabajador y su familia, mejores perspectivas para el desarrollo personal y social, libertad para manifestar sus preocupaciones y la igualdad de oportunidades y de trato igualitario para mujeres y hombres (OIT, 2007; cp. García, 2015). Siguiendo esta propuesta, el reto es fortalecer el mercado de trabajo como mecanismo de soporte social y económico para Venezuela, especialmente en la transición demográfica que atraviesa.

INCUBARED se propone asumir este reto al ser: 1) un espacio seguro, coordinado y creado en base a las posibilidades del mercado y las necesidades e intereses de los jóvenes, 2) un canal para potenciar las cualidades de aquellos que deseen encontrar una manera positiva y sustentable de lograr su desarrollo personal y el de su comunidad y 3) una plataforma multisectorial de apoyo para la incubación de empresas desarrollada por jóvenes venezolanos que, en el mediano plazo, contribuirán a dar oportunidades de empleo a otros jóvenes, elevando así la proporción de la población económicamente activa respecto a la población en edad de trabajar, así como una población equipada en términos de capacidades. En este sentido, en alianza con el sector educativo, **INCUBARED** ofrece un programa de formación que estimule sus habilidades de emprendimiento y se les incentive a desarrollar ideas de negocios que puedan generarles un ingreso económico relativamente estable y adicionalmente, brindar a la empresa pública y privada un medio de donde absorber talento humano de calidad, incrementando las posibilidades de generar empleos dignos en esta población.

Segundo nivel:

INCUBARED asume dos retos adicionales que están íntimamente ligados con los logros que obtenga de sus operaciones:

Contribuir a estimular el aparato productivo venezolano en un contexto social complejo

En la actualidad Venezuela atraviesa una situación económica crítica que se puede apreciar a través de algunos indicadores tales como el tipo de cambio, la inflación estimada y el costo de la canasta alimentaria. La diferencia entre el tipo de cambio oficial y el paralelo hace que se dé una importante distorsión en la economía, toda vez que los productos que se encuentran en el mercado son comercializados a un tipo de cambio distinto al oficial, lo cual encarece de manera significativa los mismos. Uno de los sectores más afectados es el sector alimentos, que al estar impactado por una fuerte contracción de la economía, registra un nivel (estimado) de escases de un 90% al mes de octubre del 2016 y es en referencia a los principales productos de la canasta alimentaria.

SIMADI - DICOM (Dólar)	403,45
Dólar Paralelo	1.905,98
SIMADI - DICOM (Euro)	730,06
Euro Paralelo	2.068,37
Inflación (estimada)	755,90%
Índice de Escasez	90%
Canasta Alimentaria	450.000,00
Salario Mínimo	27.092,10
Bono Alimentación	63.720,00

Principales indicadores económicos (no oficiales) de Venezuela para Octubre 2016

Al analizar algunos de los indicadores encontramos, por ejemplo, que se requieren de por lo menos 16 salarios mínimos para cubrir la canasta alimentaria normativa, incluso a pesar de que durante el año 2016, el salario mínimo nacional se haya incrementado en 234% y el bono de alimentación en 480%. Sin embargo, ante una inflación que se

estima en más de 700% –y para el cierre de diciembre en por lo menos 1000%-, es difícil aún cubrir las necesidades básicas de la población.

Mes	Sueldo Mínimo Nacional	Bono Alimentación
marzo	11.577,82	13.275,00
mayo	15.051,17	18.585,00
agosto	15.051,17	42.480,00
septiembre	22.576,73	42.480,00
noviembre	27.092,10	63.720,00
VARIACION	234%	480%

Variaciones en el sueldo mínimo nacional y el bono de alimentación para el año 2016

En este sentido, **INCUBARED** asume un gran reto al lograr ser el mecanismo que facilite el surgimiento de empresas proveedoras de servicios o elaboración de productos en mercados poco cubiertos o con necesidades de innovación y contribuir a impulsar los recursos, medios e instrumentos con los que cuenta la economía del país en medio de la situación compleja en la que se encuentra.

Recuperación del tejido social venezolano

Adicional a la realidad económica expuesta en el apartado anterior, a nivel social Venezuela ha tenido las más duras de las crisis. Con la polarización política que se mantiene desde hace más de 15 años, se han generado consecuencias en la vida social de sus ciudadanos, generando cambios en sus hábitos, representaciones sociales y relaciones interpersonales, lo cual lleva a un mayor involucramiento e identificación de las personas con alguno de los polos. En consecuencia, la polarización política se convirtió en polarización social.

Para **INCUBARED** un reto prioritario que debe asumir en aras de lograr los objetivos que se propone, es generar y mantener alianzas con los diversos sectores productivos de la sociedad en medio de un clima de tensión y desconfianza y, de igual modo, lograr consenso, acuerdo y trabajo colaborativo entre las partes para incrementar las posibilidades de éxito de los emprendimientos incubados. La certeza de que estas alianzas proporcionan beneficios compartidos y condicionan de manera positiva el futuro de un país, ha de ser la brújula que guíe el recorrido de una organización social de envergadura como la que es **INCUBARED**.

Diseño Operativo

Localización

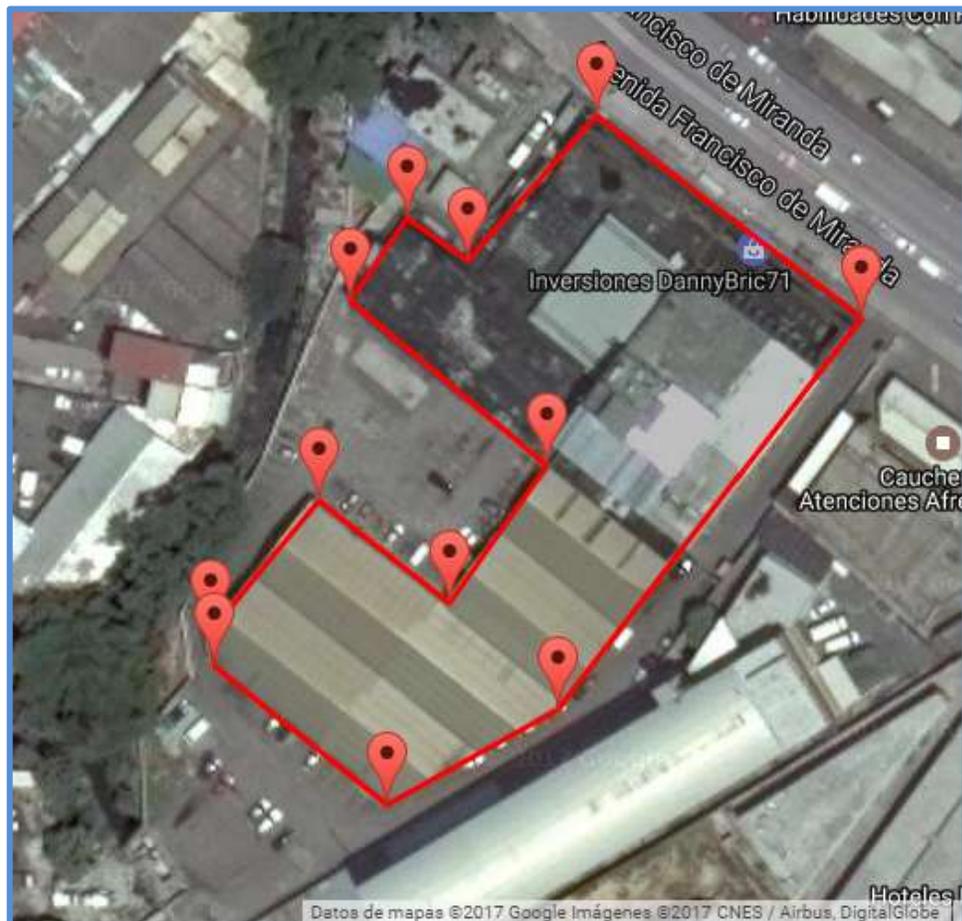
A continuación se muestra la macro y micro localización de **INCUBARED** en la Avenida Francisco de Miranda del Municipio Sucre (antiguo Bingo Premier). Destaca el hecho de que la ubicación del programa se encuentra en una de las avenidas principales de la ciudad, próximo a la zona industrial de Los Ruices y cercano a dos centros comerciales concurrecidos de la zona Metropolitana.



Layout

La estructura física de **INCUBARED** está conformada por una edificación en forma de “9”, con una edificación de 4.960 mts² de área de construcción, donde se desarrollan todos los servicios del programa de incubación de emprendimientos dividiéndose en cuatro sectores diferenciados, tal como se puede ver a continuación:

- ✓ Recepción y oficinas administrativas y gerenciales
- ✓ Espacios comunes e individuales de incubación
- ✓ Servicios generales
- ✓ Estacionamiento



Tomada de: <https://www.mapsdirections.info/medir-distancia-area.html>

Componentes del proceso de desarrollo del proyecto

🚦 Mercadeo

La estrategia de mercadeo de este proyecto social está dirigida a tres públicos objetivos, los cuales corresponden con los destinatarios de los servicios que **INCUBARED** provee: beneficiarios, compañías clientes y comunidad.



Beneficiarios

- ✓ Emprendedores, con énfasis en jóvenes entre 21 y 35 años.
- ✓ Lograr la percepción de que la admisión en la incubadora es resultado de sus méritos y cualidades que tienen personas que cumplan con una serie de características señaladas.
- ✓ Superar la polarización política para el acceso.
- ✓ Ser atractivo para los emprendedores locales.

Aliados productivos

- ✓ Promover la alianza con las organizaciones de los diversos sectores productivos de la sociedad: público, (nacional, estatal, municipal), financiero, empresarial y académico.
- ✓ Campaña permanente para obtener apoyos concretos: presentación de proyectos en desarrollo y de emprendedores potenciales.
- ✓ Gestión para convertir los proyectos de apoyo en programas permanentes dentro de la incubadora
- ✓ Reforzamiento de las alianzas de las organizaciones participantes.



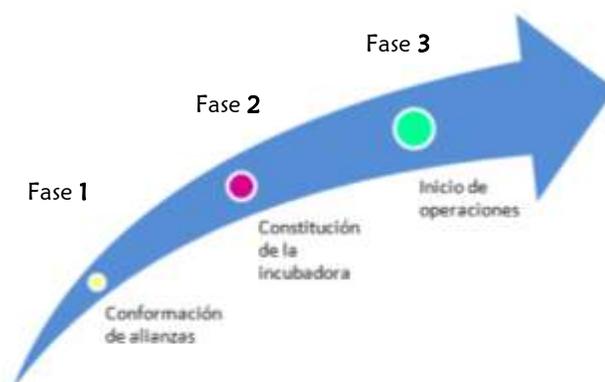
Comunidad

- ✓ Transmitir la visión que implica incrementar el desarrollo productivo del país aprovechando el bono demográfico que actualmente tiene Venezuela.
- ✓ Promover las acciones positivas del programa en las diversas comunidades del Municipio Sucre y del Estado Miranda.
- ✓ Posicionar a la incubadora como plataforma para el logro de alianzas entre sectores de la sociedad.

✚ Procesamiento: Tecnología / Producción

La metodología a emplear en **INCUBARED** es la de “Mayéutica Organizacional”, que consiste en ayudar al otro a través de preguntas de indagación para que organice sus ideas, planes y objetivos y los integre de cara al nacimiento y posterior consolidación de su emprendimiento. Es una herramienta muy utilizada actualmente en el coaching ontológico a nivel empresarial. Una vez que el emprendedor tenga con mayor claridad el diseño del negocio, se realizan sesiones de asistencia técnica, integral y sistemática sobre aspectos relacionados con la puesta en marcha del emprendimiento (financiamiento, servicios o productos a ofrecer, clientes, propuesta de valor, etc.), al mismo tiempo que se brinda estímulo a la disciplina y trabajo en equipo.

Las fases que contempla la puesta en marcha de **INCUBARED** son las siguientes:



Fase	Tareas	Productos
1	Conformar la alianza entre los sectores público, privado, internacional, academia y emprendedores de la sociedad civil.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alianzas establecidas con el grupo de instituciones fundadoras ✓ Organización establecida para conformar el equipo de la Entidad Responsable de constituir la incubadora.
2	Diseñar los diferentes componentes requeridos para la puesta en marcha de la incubadora	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño final organizacional y operativo de la incubadora ✓ Diseño final arquitectónico e ingeniería de la incubadora
	Obtener las acreditaciones y permisos necesarios para iniciar operaciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Permisología legal obtenida (municipal, regional, nacional) ✓ Acreditaciones institucionales y gubernamentales obtenidas.
	Concretar los aspectos físicos de la incubadora	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Instalaciones físicas de la incubadora construidas y adaptadas según el diseño arquitectónico elaborado ✓ Incubadora dotado del mobiliario y equipado con los recursos materiales necesarios
	Concretar los aspectos organizacionales de la incubadora	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño operativo elaborado ✓ Manual de normas y procedimientos ✓ Constitución del equipo humano responsable del funcionamiento de la incubadora
3	Puesta en marcha de la incubadora	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contratación de personal realizada ✓ Contratación de los servicios realizadas ✓ Selección de la 1° cohorte de la incubadora

Las actividades previstas para el arranque de la incubadora son las siguientes:

Actividad	Descripción
Armonizar la Incubadora con los planes de desarrollo del Municipio Sucre	Realizar las ordenanzas requeridas para la zonificación industrial de la Incubadora y de otras áreas donde se puede expandir la misma. Armonizar los planes de desarrollo del Municipio con el crecimiento de la Incubadora.
Establecer alianzas con una o varias empresas del sector privado	Monitorear posibles organizaciones interesadas, establecer vínculos iniciales y formalizar la alianza con la(s) entidad(es) escogida(s).
Establecer alianzas con una entidad financiera	Monitorear posibles entidades financieras aliadas, establecer vínculos iniciales y formalizar la alianza con la entidad escogida.
Establecer alianzas con una o varias instituciones educativas	Monitorear instituciones de tecnología y educación, establecer vínculos iniciales y formalizar la alianza con la(s) institución(es) escogida(s).
Formular el diseño organizacional y operativo de la figura legal de la Incubadora	Sistematizar la figura legal e institucional de la entidad responsable de conformar y constituir la incubadora. Establecer sus estatutos y reglamentos, los organigramas estructural y funcional, los manuales de funcionamiento y las descripciones de cargos.
Formalizar a la entidad responsable de la Incubadora	Realizar los trámites administrativos y públicos requeridos para su formalización. Realizar las actividades requeridas para iniciar su funcionamiento.
Formular el diseño organizacional y operativo de la Incubadora	Sistematizar la figura legal e institucional de la Incubadora y sus componentes organizacionales. Establecer sus estatutos y reglamentos, los organigramas estructural y funcional, los manuales de normas y funcionamiento y las descripciones de cargos.
Formular el diseño arquitectónico e ingeniería	Decidir la localización definitiva y los planes arquitectónicos y de otras índoles. Obtener estudios de ingeniería, recomendaciones de equipamiento y mobiliario y estimaciones de costos.
Remodelar la edificación de la Incubadora	Realizar las tareas de adquisición o comodato del terreno. Cumpliendo el diseño arquitectónico e ingeniería, realizar las obras de acondicionamiento y acabadas, obras civiles y acabados finales (incluyendo proceso licitatorio si hubiese lugar).
Dotar a la Incubadora del mobiliario y equipos	Adquirir la dotación (incluyendo proceso licitatorio si hubiese lugar) y hacer la colocación y ajustes en el sitio.
Obtener la permisología requerida para su funcionamiento	Realizar los trámites obligatorios para la remodelación y posterior funcionamiento.
Obtener las acreditaciones requeridas	Realizar las tareas para que la Incubadora obtenga: a) certificación de recepción de fondos de la Ley Orgánica de Ciencia y Tecnología (LOCTI), b) certificación de entidad prestadora de servicios educativos obligatorios, de contabilidad y auditoría para las microempresas por parte de entidades relacionadas

	con la producción y la educación.
Hacer el diseño operativo de arranque	Sistematizar y establecer la planificación inicial para el arranque de la Incubadora.
Elaborar la línea base del programa	Con el fin de tener una información ex – ante que permita evaluar el impacto de los servicios de la Incubadora y establecer comparaciones con otros estudios que se realicen.
Diseñar posibles emprendimientos innovadores con potencial de crecimiento en la localización escogida	Determinar las áreas de mercado posibles a desarrollar por parte de los emprendimientos incubados. Desarrollar la investigación de mercado requerida para promover las innovaciones tecnológicas y organizacionales que la Incubadora va a necesitar para dar un servicio de calidad.
Realizar los estudios de factibilidad del desarrollo de los emprendimientos a incubar	Realizar estudios de factibilidad integral (mercado, técnica, ambiental, institucionales-jurídicas y capacidades locales) para adelantar la innovación como experiencia exitosa a través de los emprendimientos que se van a incubar.
Desarrollar el plan de incubación a realizar a los emprendimientos	Planificar al detalle las actividades de apoyo que se va a ofrecer a la cohorte de emprendimiento que va a dar comienzo.
Convocar y seleccionar a los participantes	Realizar las actividades de convocatoria y mercadeo para atraer a las personas que reúnan las competencias requeridas para incubar los emprendimientos económicos.
Arranque y puesta a punto de la primera cohorte de emprendimientos	Realizar el conjunto de actividades requeridas para garantizar la adecuada ejecución de los servicios de apoyo a los emprendimientos dentro de la cohorte que da inicio.

Más específicamente, el abanico de servicios que se estima brinde **INCUBARED** a los emprendimientos se configuran de esta forma:

Apoyo estructural	Servicios básicos que facilitan la gestación de los emprendimientos en su etapa de arranque con el fin de que la compañía persiga su autonomía, se consolide y en un periodo determinado no requiera este tipo de apoyo. Tendrán inicialmente la figura de subsidio y gradualmente incrementaran su costo mensual.	
Alquiler de espacios	Espacios flexibles y equipados para el trabajo individual o grupal, formal e informal	
Servicios públicos	Gestión administrativa de los servicios públicos tales como: agua, electricidad, gas, aseo y líneas telefónicas para cada compañía incubada	
Servicios de condominio	Gestión administrativa de los servicios públicos tales como: limpieza, vigilancia y estacionamiento	
Servicios de oficina	Gestión administrativa de los servicios de oficina tales como: cafetería, préstamo y alquiler de salones de reunión, de conferencia, de computación y biblioteca	
Servicios de tecnología	Gestión administrativa de los servicios de tecnología tales como: internet, email, fotocopia, fax.	
Apoyo integral	Servicios profesionales y técnicos especializados de alta calidad y bajos costos coordinados de manera integral con el fin de lograr la operatividad de los emprendimientos.	
Capacitación empresarial	Pre-incubación	Participación en iniciativas que fomenten el emprendimiento en la sociedad y que permitan dar a conocer a la incubadora y fortalecer la red de contactos de la misma
	Captación	Continua identificación de emprendedores e iniciativas de emprendimientos con alto potencial de crecimiento, que puedan integrar las futuras cohortes de emprendimientos clientes
	Formación en emprendimiento	Espacios de formación grupal sobre todo lo relacionado con la creación de una compañía
	Entrenamiento en habilidades gerenciales	Apoyo psicosocial individual y grupal para el desarrollo del personal y el trabajo en equipo de las compañías incubadas
Asesoramiento empresarial	Asesoría gerencial y estratégica	Servicio de asesoría y coaching (formal e informal) a los equipos que integran las compañías incubadas
	Asesoría legal	Servicio de asesoría jurídica y apoyo en la formalización del emprendimiento
	Asesoría en mercadeo y publicidad	Servicio de asesoría en marketing con el fin de impulsar el crecimiento de los emprendimientos
	Asesoría en la gestión del recurso humano	Servicio de asesoría especializada en la gestión del recurso humano (selección, pago de nómina, relaciones laborales, formación)
	Fomento del networking	Constante impulso a los emprendedores para crear redes de contactos interna y externamente
Asesoría financiera	Asesoría financiera	Servicio de asesoría para encontrar vías de acceso a capital y establecer alianzas bancarias que aseguren el financiamiento en todas las fases de desarrollo de las compañías incubadas

	Asesoría administrativa	Servicio de asesoría para la gestión administrativa de los emprendimientos
	Asesoría contable	Servicio de asesoría para la gestión contable de los emprendimientos
	Asesoría para inversión y seguros	Servicio de asesoría para la gestión financiera de los activos y la adecuada inversión que asegure el patrimonio de las compañías incubadas
Asesoría tecnológica y de innovación	Investigación y desarrollo	Estimular las alianzas con centros académicos y de investigación con el fin de añadir valor en el desarrollo de productos, servicios y procesos
	Asesoría tecnológica	Brindar apoyo en el uso de la tecnología con el fin de incrementar la productividad e innovación de los emprendimientos
	Desarrollo de sistemas	Estimular la transferencia de tecnología y el desarrollo de sistemas de seguridad y control de calidad
	Asesoría en exportación	Brindar apoyo relacionado a los trámites para lograr la exportación de productos cuando sea requerido.
Servicios de gestoría	Servicios requeridos para canalizar la gestión de toda la permisología que los emprendimientos requieren para iniciar operaciones como entidades legales constituidas.	
Gestoría legal	Tramitación de impuestos municipales, acreditación de la patente de marca y comercio, inscripción al IVSS, entre otras.	
Gestión del recurso humano	Desarrollo del proceso de reclutamiento y selección, manejo de nómina, desarrollo y seguimiento a programas de capacitación, etc.	
Apoyos adicionales	Servicios que serán requeridos de manera opcional por las compañías incubadas como complementos y para potenciar su alcance y estrategia de desarrollo.	
Recepción	Servicio de recepción, secretaria y servicio postal a las compañías incubadas que lo requieran	
Secretaría		
Servicio postal		
Material de oficina	Gestión en la compra de insumos para dotar el espacio donde opera la compañía incubada	
Servicio de relaciones públicas	Servicio técnico especializado en el área de comunicaciones y relaciones públicas para eventos o actividades que la compañía incubada realice fuera de la incubadora.	
Fomento de los valores del emprendedor y de la RSE	Servicio transversal ofrecido por todo el equipo humano de la Incubadora, el cual supone transmitir valores indispensables para darle viabilidad a una iniciativa de emprendimiento –constancia, perseverancia, disciplina, compromiso, organización, cooperación, solidaridad, tolerancia a la incertidumbre y a la frustración, integridad, negociación, entre otros-, y que será canalizado a través de comunicaciones formales e informales, dinámicas y espacios de encuentro dentro de la incubadora.	

Gestión: Gerencia / Organización

Para la gestión de la Incubadora van a funcionar de forma paralela dos organizaciones: una es la “Entidad Responsable” quien es la encargada de ejecutar todas las fases de la puesta en marcha de la Incubadora (conformación de alianzas, constitución de la Incubadora e inicio de operaciones) y la otra es la “Incubadora” per se que es la encargada del arranque y posterior funcionamiento del programa de incubación.

En relación a la gestión de la “Entidad Responsable” se plantea que esté a cargo de un equipo de personas quienes, en gran medida, ejercerán el rol de fundadores al tener: dominio sobre las diferentes dimensiones que van a integrarse en la Incubadora, motivación de encontrar éxito económico vinculado al desarrollo local y capacidad para “tejer” las alianzas requeridas para el logro de la constitución de la Incubadora. Una vez que la Incubadora esté operativa, estas personas pueden pasar a formar parte del “Consejo Consultivo” de la Incubadora y asesorar al equipo gerencial de la misma en todo lo que atañe a las políticas estratégicas para su crecimiento.

Debe ser un equipo capaz de cohesionarse con el fin de constituir una obra en forma conjunta que supondrá enfrentar imprevistos, ser creativo y concretar acciones. Se estima que sus responsabilidades serán cubiertas luego de un año de conformada la organización y para ello se propone la siguiente estructura:

Cargo	Responsabilidad
Líder de proyecto	Mayéutica organizacional
Asesor	Innovación tecnológica
Asesor	Arquitectura e ingeniería
Experto	Relaciones públicas de instituciones
Experto	Trámites jurídicos
Asistentes profesionales	Varios

Los asesores específicamente contratarán o sugerirán los términos de contratación de los servicios de ingeniería y arquitectura, de construcción de las obras y dotación de las mismas y otros que sean requeridos.

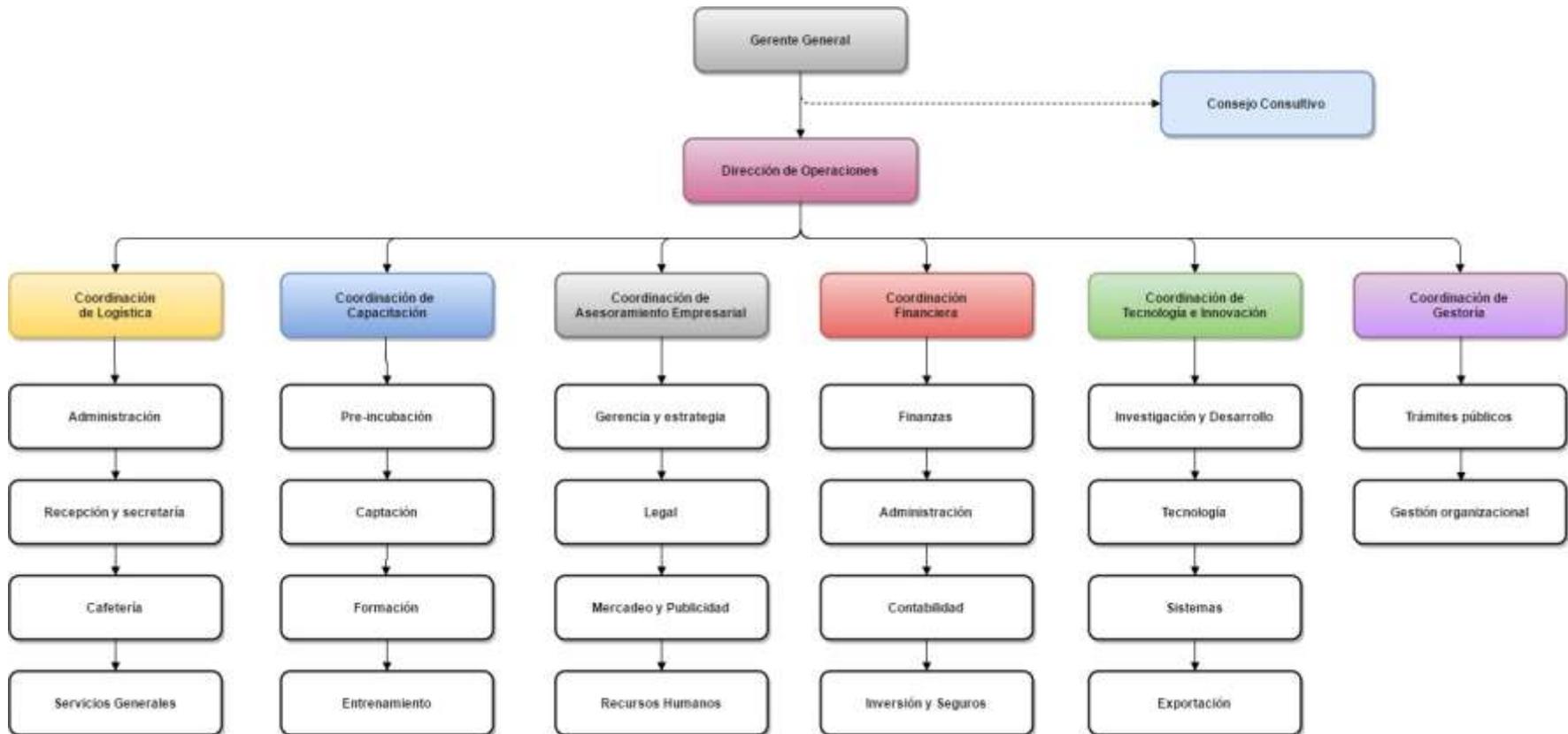
Por otro lado, la gestión de la “Incubadora” se plantea que esté a cargo de un equipo de profesionales organizados en una estructura fija con responsabilidades diferenciadas, pero que es flexible y adaptable a los requerimientos cambiantes de los emprendimientos apoyados y de los cambios del entorno que se presenten. En este sentido, algunos profesionales tendrán dedicación a tiempo completo, mientras que otros brindaran apoyo por horas en momentos específicos en el tiempo. Las actividades de mantenimiento y limpieza se incluyen en las normas de convivencia y se harán en equipo

con los participantes de los emprendimientos como parte del compromiso de su estadía en la Incubadora.

La estructura del organigrama que se propone es el siguiente:

Unidad	Personal	Responsabilidad
Dirección de Operaciones	1 Gerente general 1 Director de Operaciones	Es el equipo directivo de la Incubadora siendo responsable de integrar los diferentes componentes organizacionales con miras a favorecer el mejor desempeño de la misma, así como de mantener activas las alianzas productivas establecidas por el equipo fundador.
Coordinación de Logística	1 Coordinador 1 Administrador 1 Secretaria / Recepcionista 1 Asistente de servicios generales	Es el equipo encargado del mantenimiento de las instalaciones, de la dotación de insumos, de los servicios públicos y adicionales. También es responsable de organizar y velar por el uso que los participantes hacen de sus instalaciones y equipos.
Coordinación de Capacitación	1 Coordinador	Es el equipo responsable de la formación y capacitación de los participantes de los emprendimientos. Se encarga de contribuir en iniciativas de pre-incubación en alianza con otras instituciones, de captar emprendedores e iniciativas a integrar en las futuras cohortes, de generar dinámicas que promuevan el desarrollo personal individual y el trabajo en equipo, de hacer seguimiento al entrenamiento y formación de los participantes y de considerar aquellos casos de indisciplina que se presenten.
Coordinación de Asesoramiento Empresarial	1 Coordinador	Es el equipo responsable de garantizar que los reportes y requerimientos de los aliados estén hechos a la satisfacción de los mismos. De igual modo, se encarga de velar por la calidad de los servicios de asesoría gerencial y estratégica, legal, mercadeo y recursos humanos que se dan a los emprendimientos, pudiendo ofrecerlos el mismo o a través de aliados.
Coordinación Financiera	1 Coordinador (contador colegiado) 1 Asistente profesional	Es el equipo responsable de prestar los servicios relacionados con las finanzas, administración, contabilidad, inversión, seguros y auditoría que los emprendimientos requieran, así como de los trámites públicos que las organizaciones deben realizar.
Coordinación de Tecnología e Innovación	1 Coordinador (ingeniero de sistemas)	Es el equipo responsable de la aplicación de las innovaciones tecnológicas y organizacionales en los emprendimientos y de solventar problemas y dificultades que se le presenten a los emprendimientos en las áreas de investigación y desarrollo, tecnología, sistemas y exportación cuando se requiera.
Coordinación de Gestoría	1 Coordinador	Es el equipo encargado de la tramitación de toda la permisología que los emprendimientos requieren para iniciar operaciones como entidades legales constituidas.

Organigrama de trabajo



Estimación de costos

Presupuesto Referencial por Productos:

Fase	Producto	Rubro	Categoría	Estimación \$
Conformación de Alianzas	Alianzas establecidas	Promoción de proyecto	Gestión y relaciones institucionales	18.000
	Entidad Responsable establecida	Tramite	Tramites y registros	2.000
	Diseño organizacional y operativo	Diseño	Servicios de consultoría	40.000
	Diseño arquitectónico e ingeniería			
	Permisología legal obtenida	Tramite	Tramites y registros	10.000
	Acreditaciones obtenidas			
Constitución de la Incubadora	Instalaciones físicas adaptadas	Remodelación	Servicios de construcción	500.000
	Incubadora dotada de mobiliario y equipo	Dotación	Compra de bienes	
	Diseño operativo	Diseño	Servicios consultoría	45.000
	Manual de normas y procedimientos			
	Equipo profesional establecido	Tramite	Tramites y registros	5.000
Inicio de operaciones (1º Cohorte)	Contratación personal	Funcionamiento operativo	Operativo	280.000
	Contratación servicios			
	Selección 1º cohorte			
	Primer año de funcionamiento			

Presupuesto Referencial por Fases:

Fase	Tiempo	Estimación \$
Conformación de Alianzas	Un año	70.000
Constitución de la Incubadora	Un año	550.000
Inicio de operaciones (1º Cohorte)	Un año	280.000
	Total	900.000

Evaluación del Programa:*Indicadores de logro:*

- a. Incubación exitosa del 90% de los emprendimientos participantes al inicio del Programa Social de emprendimiento **INCUBARED**.
- b. Formulación de iniciativas de emprendimiento viables y rentables por parte del 80% de los jóvenes que inician al Programa.
- c. Materialización del 70% de iniciativas de emprendimiento al cabo de los tres años de egreso del Programa.
- d. Incremento progresivo de los indicadores de gestión medidos trimestralmente por parte del equipo Directivo del Programa.

Validación con jueces expertos

Con el fin de dar cumplimiento al cuarto objetivo de esta investigación: *Evaluar el potencial y la adecuación del modelo de incubadora de emprendimientos juveniles en Venezuela, con expertos que vean la relación de su impacto posible en la conformación del bono demográfico*, fueron usados como insumos: (a) el Modelo de Incubadora de emprendimientos juveniles *Incubared* –el cual se compone de los hallazgos que surgieron en los objetivos de investigación anteriormente mencionados-; y (b) las opiniones y comentarios obtenidos a través de entrevistas a profundidad a siete expertos en el tema del emprendimiento. En la Tabla se listan los profesionales con experiencia y visión del desarrollo socioeconómico del país, que por su trayectoria y condición laboral actual representan, para efectos de este estudio, un sector productivo del país (público, privado, organismos internacionales, academia y emprendedores).

Tabla 11. *Expertos en Emprendimiento Entrevistados.*

Sector	Experto
Público	Carmen Caraballo. Administradora. Alcaldía de Sucre. Dirección de Desarrollo Económico. Directora.
Privado	Yajaira Lugo. Relacionista industrial. MAPFRE Seguros. Dirección de Recursos Humanos. Directora.
Organismos internacionales	Pedro González Caro. Capitán de Navío. Ex oficial del PNUD. Profesor y colaborador en el Centro de Estudios Políticos UCAB.
Academia	Lisbeth Sánchez. Economista. UCAB. Centro de emprendimiento e innovación. Directora.
Emprendedores	Félix Ríos. Sociólogo. Opción Venezuela. Fundador y Gerente General.
	Carlos Brandt. Abogado. Proemprendimiento. Fundador y Gerente General.
	Rafael Santelmo. Ingeniero electrónico. Intraffic. Co-Fundador y Gerente General.

Así, considerando indicadores como disponibilidad, experiencia y disposición a participar de la investigación, fueron logradas un total de 7 entrevistas, en las cuales fue posible formular a los expertos las cinco preguntas abiertas del Cuestionario sobre Emprendimiento Juvenil (ver Anexo B), registrar sus opiniones y analizar las respuestas en relación al futuro del emprendimiento en Venezuela y el potencial y adecuación que visualizan para *Incubared*, como un programa de incubación de emprendimientos en la población juvenil venezolana. En este sentido, se presenta a continuación el análisis obtenido en base a las siguientes categorías: (a) el futuro del emprendimiento en Venezuela, (b) experiencias exitosas de incubadoras de emprendimiento juveniles, y (c) aspectos fundamentales y estratégicos del Modelo de Incubadora de Emprendimiento *Incubared* y consideraciones relacionadas con estos, tales como: utilidad y relevancia, impactos, sostenibilidad, rentabilidad, y replicabilidad.

El futuro del emprendimiento en Venezuela

Tres tendencias fueron encontradas en la visión que los expertos atribuyen al futuro del emprendimiento en Venezuela en los próximos diez años: optimista, pesimista e incierta. Todos elaboraron sus apreciaciones tomando en cuenta la difícil situación económica, política y social que vive actualmente el país, establecieron posibles escenarios, condicionantes y situaron como un aspecto determinante el tipo de gobierno que dirija el país en el corto plazo.

Desde la *visión optimista* se considera al emprendimiento como un tema muy importante e innovador debido a que es una de las formas que potencia el desarrollo y crecimiento económico a nivel local, municipal, nacional e incluso mundial y porque, entre otras cosas, reemplaza a muchos de los métodos tradicionales de generación de empleo. En este sentido, los entendidos en la materia avizoran posibilidades para darle cabida a un concepto global de fomento de todas las áreas relacionadas con el emprendimiento y que incentive

la creación de sistemas nacionales de capital (semilla, de riesgo) en apoyo a iniciativas productivas.

Específicamente en Venezuela, los expertos consideran que, aunque no hay voluntad política y el sistema de capital de riesgo se ha constreñido desde hace más de una década, el país tiene una oportunidad y una necesidad de generar políticas públicas explícitas en apoyo al emprendimiento, tal como en algunos de países de América se ha hecho. De igual forma, sin dejar de lado la crítica situación económica nacional, consideran que el emprendimiento “está en su momento” y “será la receta de arranque del país”, ya que impactará de manera directa a la productividad y empleabilidad, especialmente en la población juvenil donde pueden evidenciarse altos índices de desempleo, poca capacitación y contratación, y formas alternativas que están tomando para poder subsistir económicamente.

No obstante, desde la opinión de los profesionales, cuatro condicionantes son decisivos para que este escenario positivo pueda ocurrir en la realidad. El *primero* se refiere a la importancia de entender nuevos modelos de incubación y aceleración, y generar maneras más efectivas que el resto del mundo para establecer iniciativas de negocio altamente productivas. El *segundo* tiene que ver con la responsabilidad que deben asumir todos los sectores productivos para lograr que el emprendimiento tenga lugar en la economía del país y pueda tener impactos visibles en las estadísticas nacionales. En este sentido, consideran crucial: (a) elevar la tasa de emprendimientos y re-emprendimientos, (b) disminuir la tasa de fracasos, (c) reducir los tiempos de arranque de un emprendimiento, (d) incrementar las facilidades que se brindan en el entorno, (e) mejorar la detección de las áreas de mercado, (f) desarrollar habilidades gerenciales y conocimientos en los emprendedores, (g) optimizar la convocatoria de gente con espíritu emprendedor, y (h) generar confianza a partir de redes de trabajo articuladas.

Un *tercer* elemento tiene que ver con la formación y capacitación en emprendimiento como una vía para garantizar que los ciudadanos, que pretenden incorporarse al sistema de emprendimiento en Venezuela, puedan realmente contar con herramientas que le garanticen éxito en sus emprendimientos. Una herramienta fundamental a juicio de los expertos, es la formulación de proyectos y las implicaciones que tiene en aspectos como: formular un objetivo, la relación que hay entre los intereses de los actores implicados, la diferencia entre los productos y los resultados que ese proyecto genera, entre otras. El *cuarto* factor decisivo que condicionaría el posicionamiento del emprendimiento en el país, tiene que ver con el clima político. Para los expertos, Venezuela tiene todos los componentes (geografía, entorno natural, valores de la sociedad civil, cultura) para convertirse en un potencial ecosistema de emprendimiento y un centro de innovación natural, sin embargo, prevén que es necesario un cambio de gobierno que brinde mayor orden legal e institucional, seguridad pública y estabilidad política con el fin de que se logren objetivos claros: se generen e impulsen muchos más emprendimientos, se formen y desarrollen más emprendedores y se creen más ecosistemas de servicios para emprendedores.

Desde la *visión pesimista*, se considera que el emprendimiento tendrá un futuro negativo en el corto plazo, principalmente por la hostilidad del entorno actual donde la economía nacional esta contraída y existen dificultades reales para que el tema del emprendimiento se posicione como estrategia de desarrollo nacional y permita incrementar la competitividad con el resto del mundo. Entre las dificultades que destacan están: reducidas alternativas de financiamiento, desorganización de sus procesos e inexistencia de estadísticas nacionales. Por otro lado, este escenario se agrava dada la migración masiva de profesionales y emprendedores que, a causa del contexto de crisis actual, han encontrado fuera del país mayores facilidades para desarrollar de manera efectiva sus iniciativas de negocio.

En este sentido, considerando que se perpetúe en el tiempo el régimen dictatorial que gobierna el país a la fecha de esta investigación, los expertos advierten que Venezuela perderá una oportunidad en el tema del emprendimiento y su crecimiento económico, y sus ciudadanos tendrán limitadas posibilidades de autonomía económica. Así, aunque valoran a los proyectos de incubación de negocios como una alternativa para desarrollar diversos tipos de negocios y mercados, dudan del impacto que en diez años pueda tener la generación de emprendimientos en los principales indicadores de la economía de Venezuela.

Por último, desde una *visión de incertidumbre*, los expertos plantean como determinante fundamental el tipo de gobierno que tenga el país en el futuro inmediato. De ser un gobierno democrático, divisan la aparición de oportunidades para las capacidades productivas del país y para generar un modelo económico que dé cabida al emprendimiento en los diferentes ámbitos del quehacer nacional, que cubra los nichos de mercado abandonados y que, en concreto, permita potenciar iniciativas de negocio y fortalecer el ecosistema de emprendimiento venezolano.

No obstante, aunque aprecian la importancia de conformar un modelo como el que en esta investigación se plantea, establecen un condicionante fundamental que añade desconfianza a este escenario incierto. Se trata de la genuina dedicación e interés de todos los sectores productivos en lograr articularse para construir un ecosistema nacional de emprendimiento sólido que incluya aspectos como: (a) políticas públicas, (b) legislación, (c) financiamiento, (d) relanzamiento de las principales ciudades del país desde distintos ámbitos (espacio público, gobernabilidad, emprendimientos, etc.), (e) fomento de una cultura de emprendimiento y productividad, (f) organizaciones y asociaciones que promuevan la educación en emprendimiento, (g) programas de incubación, y (h) un modelo de convivencia que sea solidario y que permita desplegar los talentos de la gente.

Experiencias exitosas de incubadoras de emprendimiento juveniles

En general, se encontró que los expertos presentan dificultades para contestar esta pregunta y, la mayoría de ellos, hace referencia a iniciativas relacionadas con el emprendimiento en general, sin poder asegurar que son incubadoras propiamente, que son públicamente exitosas, ni tampoco que están dedicadas a la población juvenil. La mayoría menciona sin precisión que en países de Latinoamérica como: Colombia, Perú, Chile, Bolivia y México se están dando importantes abordajes al tema del emprendimiento. A continuación se detallan las organizaciones que, tanto a nivel nacional como internacional, fueron mencionadas por los entrevistados; no obstante, en el Anexo C puede ser consultada una lista más amplia.

Experiencias Nacionales:



De reciente creación en la ciudad capital, *Ecoem* se constituye como un espacio y una red de servicios destinada a incubar y acelerar empresas. Tal como refieren en su página web, identifican oportunidades de negocio, modelan la idea, construyen modelos de negocio y acompañan su desarrollo hasta convertirlos en empresas. Entre los servicios que ofrecen están: incubación, aceleración, innovación y desarrollo y la 'cooficina' (espacio de coworking con distintos tipos de instalaciones). Con un equipo de 9 profesionales, aplican una metodología (ATXA) de comprobada experiencia organizacional. Cuentan entre sus clientes a 10 empresas ya posicionadas en el mercado venezolano.



Espacios Katara se define como una experiencia y una red de profesionales independientes, emprendedores, pymes y start-ups, que componen una comunidad en constante crecimiento. Ofrecen una programación constante y variada de eventos (charlas, talleres, foros, encuentros) y espacios de coworking destinados a desarrollar profesionales e ideas en empresas exitosas.



Accede es un espacio de emprendimiento y una aceleradora para Startups que usan tecnologías para mejorar la salud, la educación y el empoderamiento económico bajo la filosofía del bien común. Ofrecen espacios de co-working y programas de acompañamiento para ayudar a que las iniciativas tengan impacto regional o global, enfatizando el desarrollo de las capacidades de los equipos para mejorar propuestas en colaboración con comunidades de clientes y lograr el crecimiento efectivo de sus proyectos.



Como franquicia internacional, *Impact Hub*, apoya ideas emprendedoras a través de la oferta de contenidos, acceso a una comunidad global y espacios de coworking, que en conjunto favorecen ideas innovadoras con impacto social. Fusionan lo mejor de un laboratorio de innovación, una incubadora de negocios y una oficina, para crear un entorno inigualable de trabajo, aprendizaje y creatividad. Ofrecen una comunidad única en recursos, inspiración y oportunidades de colaboración para aumentar el impacto de las iniciativas emprendedoras.



El *Centro NOVOS*, como parte de la Universidad Metropolitana, es el espacio donde el emprendedor dispone de un lugar adaptable a sus necesidades con el objetivo de impulsar el desarrollo de iniciativas emprendedoras y concretarlas en nuevas empresas sostenibles. Ofrecen acompañamiento por un asesor integral, seguimiento del proceso de desarrollo en función del cumplimiento de hitos concertados, actividades destinadas a la formación, capacitación y networking con financistas, inversionistas, empresarios y emprendedores experimentados.



El *Parque Tecnológico Sartenejas* es una plataforma de la Universidad Simón Bolívar para vincular, promover, financiar, administrar y ejecutar iniciativas de emprendimiento e innovación, desarrollar empresas, fomentar la transferencia de tecnología y gestionar la propiedad intelectual, generando impacto en el ecosistema de emprendimiento e innovación del país, en coordinación con las restantes fundaciones y entes de vinculación de la USB, a través de las directrices que se reciban de los órganos directivos de las mismas.



Start Coaching se constituye como una escuela de formación para el emprendimiento y la innovación, cuya finalidad es entrenar a los asesores y mentores de los emprendedores y líderes de innovación que desarrollarán ideas que transformarán el mundo.



Masisa Lab es la plataforma de innovación abierta de Masisa, donde se incuban proyectos con potencial para revolucionar la industria Latinoamericana de la arquitectura, el diseño y la construcción. En el año 2015, junto con el Impact Hub Caracas, iniciaron actividades en el país a través de ‘LeanPlay Venezuela’, un evento que promovió la innovación y el espíritu emprendedor vinculado al sector de arquitectura, diseño y carpintería.



A través del Instituto de la Juventud, la Alcaldía de Sucre ha desarrollado desde el 2015 el programa *Emprende y progresa* con el fin de fomentar el emprendimiento entre los jóvenes de la jurisdicción e impulsar sus ideas de negocio por medio de formación y capacitación, apoyo financiero y la formalización de sus proyectos en microempresas.



Con 19 años de experiencia, *FINAMPYME* desarrolla en el estado Táchira un modelo de cooperación microfinanciera, con criterios de eficiencia, calidad y metas de rentabilidad financiera y social. Promueven la creación de patrimonio, empleos dignos y estables, la reducción de la pobreza y la igualdad de géneros mediante la capacitación, la promoción del ahorro, del emprendimiento y de la libre empresa en sus áreas de influencia.



Como estrategia social para el desarrollo sustentable, desde el *Centro de Emprendedores del Banco Occidental de Descuento*, definido como el 'Banco del emprendedor venezolano por excelencia', se promueve el crecimiento empresarial mediante iniciativas de apoyo al emprendimiento y educación financiera dirigidas a unidades productivas en diferentes sectores de la economía, a fin de fortalecerlas en su capacidad de innovación y gestión de negocios. Enmarcado en el área de Banca Social, esta iniciativa ya ha consolidado en sus cuatro años de gestión la atención a más de 5.600 microempresarios clientes del Banco en diversas regiones del país. Además, cientos de pequeños y medianos empresarios han participado en encuentros de emprendedores, cursos de capacitación, charlas y eventos microempresariales, organizados por la institución.



El *Fondo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación*, como ente público financiero destina los recursos aportados por parte de las empresas, en el marco del cumplimiento de la LOCTI, al financiamiento de planes, programas, proyectos y actividades en materia de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones que incidan en el desarrollo del país.

Experiencias Internacionales:

ST>RT-UP
CHILE

Start up Chile es una aceleradora de emprendimientos pública, creada por el Gobierno de Chile para que emprendedores con alto potencial arranquen sus iniciativas y usen a Chile como lugar de fundación. Actualmente es la aceleradora líder en Latinoamérica y se ubica entre las 10 mejores del mundo, siendo una de las comunidades más grandes, diversas y promotoras de cambio e innovación tecnológica a nivel global.

BBVA
INNOVATION CENTER

La entidad financiera internacional *BBVA*, a través de su *Centro de Innovación*, ofrece oportunidades de desarrollo a los emprendedores y a las Start-ups más innovadoras a nivel global, promoviendo la competitividad y la continua búsqueda de talento y colaboración y estimulando el ecosistema de emprendimiento de los países en donde se encuentra presente.

SEQUOIA 

Sequoia Capital es una empresa de capital fundada en 1972 y establecida en diferentes partes del mundo, con el fin de invertir capital y establecer una relación financiera a largo plazo con los más atrevidos y legendarios emprendedores que han creado iniciativas de negocio de alto impacto a nivel mundial.

betahaus |

Betahaus, cuya casa matriz se encuentra en Berlín, ofrece sus más de 5000 metros cuadrados en cinco niveles, con espacios y habitaciones diseñadas para servir de forma flexible múltiples propósitos. Es un espacio que promueve el coworking, el fortalecimiento de la comunidad de

emprendedores, salas de equipos, salas de reuniones y espacios para eventos de varios tamaños, un laboratorio de hardware, un taller de madera y una cafetería.



Presente en Chile, Colombia y Uruguay, *Co-Work Latam* se especializa en crear espacios de trabajo colaborativo, flexibles e inspiradores que se adapten a las necesidades de los emprendedores, además de ofrecer una red de colaboración global con más de 500 empresas y freelancers con presencia internacional.



Icecairo se define como una empresa social y parte de una red internacional que inició operaciones en Etiopía y luego en Alemania. Es un centro de innovación tecnológica, físico y virtual, cuyo propósito es brindar soluciones a retos ambientales y sociales con el trabajo colaborativo de una comunidad de profesionales capaces de identificar soluciones y convertirlas en negocios sustentables que promuevan la creación de empleo en la juventud de Egipto. El espacio físico ofrece espacios de co-working, eventos y un laboratorio para investigación y diseño de prototipos. El espacio virtual ofrece una plataforma en línea, un sistema de mapeo, e-commerce y e-learning.



Afrilabs es una red panafricana de 50 centros de tecnología e innovación presentes en 20 países, fundada en 2011 con el fin de construir una comunidad alrededor de centros de tecnología y espacios colaborativos para desarrolladores, empresarios e inversionistas. A través de estos espacios, trabaja para construir una infraestructura de innovación que fomente el crecimiento de la economía del conocimiento de África apoyando el desarrollo de nuevas empresas, tecnología e innovación.



Un *Impact Hub* es un laboratorio de innovación, una incubadora de negocios y un centro comunitario que ofrece a sus miembros un ecosistema de recursos únicos, oportunidades de colaboración e inspiración para incrementar el impacto de sus iniciativas. Está presente en 5 regiones, tiene más de 80 franquicias alrededor del mundo y cuenta con una comunidad de 15 mil miembros.



La *Corporación Ruta N* es una entidad pública, sin fines de lucro, perteneciente a la Alcaldía de Medellín y creada con el objetivo de consolidar una economía del conocimiento en la ciudad para generar condiciones que favorezcan los negocios y el emprendimiento, apoyándose en las instituciones locales existentes. Es un centro de innovación y negocios que potencia nuevos negocios basados en el conocimiento, con participación internacional, a través del fomento, desarrollo y fortalecimiento del ecosistema de

ciencia, tecnología e innovación. Tiene una oferta amplia de servicios a empresarios, inversionistas y a la academia.



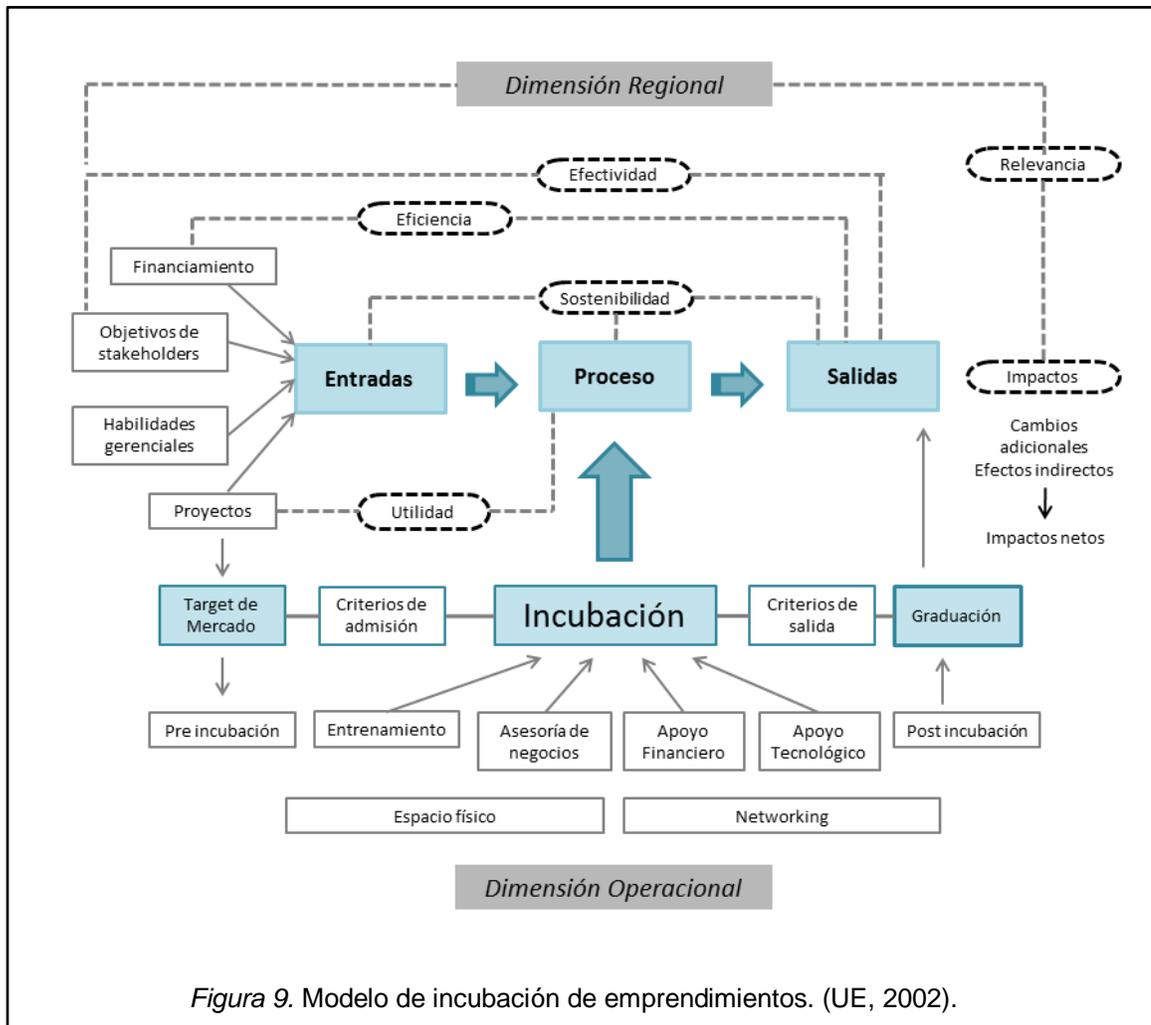
Wayra se constituye como una aceleradora global de empresas start-ups, creada por Telefónica en España en el año 2011. Cada año convocan equipos de emprendimiento que tengan un proyecto original e innovador en las áreas de tecnología, internet y telecomunicaciones. Los equipos seleccionados tienen la oportunidad de recibir capital semilla, asesoría en el desarrollo de negocios digitales, red de mentores y contactos, y un espacio de trabajo de vanguardia para desarrollar su proyecto de negocio. Todo esto a cambio de una participación accionaria que oscila entre 7% y 10% de la compañía.

Aspectos fundamentales y estratégicos, y algunas consideraciones

Las opiniones de los expertos en relación al Modelo de Incubadora de Emprendimientos *Incubared*, de manera general, estuvieron cargadas de un genuino interés y motivación a que un proyecto como el que se plantea, pueda ser llevado a cabo en el ámbito nacional, con la propuesta de valor que conlleva: la integración y el soporte de los diferentes sectores de la economía. Como fortalezas prevén que (a) es una oportunidad interesantísima de integrar sectores y lograr un trabajo en red para facilitar el desarrollo del emprendimiento en Venezuela, (b) es muy completo porque abarca todos los elementos que conforman el proceso emprendedor, y (c) es muy rentable, dinámico, innovador y útil, teniendo en cuenta que en el país son necesarias bastantes incubadoras y aceleradoras que estimulen el crecimiento de los emprendimientos nacientes y de las PYMEs.

No obstante, también fue resaltada una debilidad central y es la que tiene que ver con el grado de dificultad que supone ejecutar, al mismo tiempo, todos los servicios con la amplitud que se proponen en el Modelo, y más aun teniendo en cuenta los desequilibrios que actualmente se tienen (a nivel político, social y económico) en el país. Por ello, los profesionales proponen reducir sustancialmente el alcance e ir paso a paso generando la pericia de las personas que van a construir cada servicio. Por ejemplo, aunque avizoran que algunos de los organismos internacionales (CAF, UE, embajadas) pudieran estar interesados en que, a nivel gubernamental, se ejecute un programa de incubación como el propuesto, es necesario que las personas que integrarán el equipo de trabajo de *Incubared* estén capacitadas y tengan experiencia en la formulación, seguimiento y evaluación eficiente y efectiva de los objetivos que se persiguen con el mismo, y que estos estén alineados a los objetivos de ese tipo de organizaciones.

Siguiendo los planteamientos de la Unión Europea (2002), existen aspectos claves que permiten reflejar las mejores prácticas que conlleva un Modelo de Incubación de Emprendimientos, los cuales pueden representarse de manera gráfica, tal como se muestra en la Figura 9. De manera concreta, se presenta en las próximas páginas el análisis de las respuestas que los expertos dieron en relación a la evaluación del Modelo de Incubadora de Emprendimiento *Incubared*, así como algunas consideraciones adicionales que manifestaron y que guardan relación con los aspectos fundamentales y estratégicos del mismo, tales como: utilidad y relevancia, impactos, sostenibilidad, rentabilidad, y replicabilidad. Estos dos últimos elementos se añaden de manera diferenciada como parte de la evaluación del modelo propuesto en este estudio, ya que implican consideraciones de importancia sustancial.



Utilidad y relevancia

En opinión de los expertos, el Modelo de Incubadora de Emprendimientos *Incubared* representa una oportunidad relevante y útil principalmente por dos razones. La primera tiene que ver con la posibilidad de que el tema del emprendimiento se posicione en el ámbito público y en la economía de una manera más formal, confiable y estable. En este sentido, un programa como el que se plantea cubre la necesidad de generar una vía en la que los diversos sectores productivos, asuman la responsabilidad que les corresponde en el desarrollo y fortalecimiento de la economía nacional y de manera corresponsable logren acuerdos que beneficien a la ciudadanía,

especialmente a la juventud que representa la mayor parte de la población. La segunda es la posibilidad de ofrecer a los jóvenes del país, una plataforma en la que, siguiendo una metodología de comprobado éxito en otros países, sus proyectos e iniciativas de emprendimiento puedan ser incubados hasta convertirse en unidades formales que aporten valor a la economía y a la sociedad venezolana.

De igual modo, considerando que existen pocas incubadoras y aceleradoras a nivel nacional, uno de los profesionales entrevistados, valora la utilidad del Modelo *Incubared* por ser una guía que permite prever los procesos y áreas que conforman una incubadora integral o una 'casa de los emprendedores', donde se ofrecen todos los servicios necesarios para establecer e impulsar iniciativas de negocio con alto potencial de crecimiento y valor.

De manera particular, dos expertos evalúan como positivo el que la academia tenga un papel protagónico en materia formativa y de capacitación, y pueda también empoderarse del emprendimiento a través del área de extensión. En general, recomiendan determinar de manera exhaustiva las potencialidades del modelo propuesto y analizar maneras de vincularlas con los diversos sectores para que, también proyectado como un emprendimiento, *Incubared* tenga su propio valor agregado y mucho impacto a nivel económico.

Impactos

Al considerar que *Incubared* pueda constituirse como un programa de incubación de emprendimientos juveniles, los profesionales entrevistados avizoran que puede producirse al menos un impacto directo en 6 ámbitos del quehacer nacional; a saber: (a) Económico: lograr que, a través del tiempo, exista mayor número de empresas formales y estables; (b) Laboral: contribuir a disminuir las tasas de desempleo juvenil e incrementar la productividad en este

sector de la población; (c) Social: fortalecer, a través de la metodología propuesta, los valores arraigados en los emprendedores tales como: trabajo colaborativo, resiliencia y motivación al logro; (d) Académico: empoderar el entorno emprendedor para que se integre y trabaje de forma articulada; (e) Político: impulsar a que el sector público genere leyes, políticas y programas abocados al fortalecimiento del ecosistema nacional de emprendimiento; e (f) Innovación: proponer y desarrollar nuevos productos, servicios y cadenas de valor, con el fin de generar cambios.

Sostenibilidad

Para demostrar la sostenibilidad de un proyecto, es importante considerar la interrelación de diversos aspectos fundamentales y estratégicos como: (a) viabilidad; (b) costo; (c) tiempo; (d) alcance y potencialidad; (e) recursos existentes; (f) calidad de los procesos; y (g) riesgos implicados. Las apreciaciones de los expertos en relación al Modelo *Incubared*, fueron analizadas y categorizadas en base a esos factores y son detalladas a continuación:

Viabilidad

Un programa de incubación con las características propuestas, se considera viable debido a que, en un entorno económico en desarrollo como es el de Venezuela, se demandan los servicios de incubación y esta necesidad, con mucha probabilidad, se mantendrá presente en el tiempo. Sin embargo, en relación a este aspecto fundamental, los expertos hacen explícitas algunas consideraciones como: (a) fortalecer las alianzas que brinden mayor confiabilidad y compromiso a largo plazo; (b) asegurar la sostenibilidad sobre la base de las fortalezas del equipo gerencial de la incubadora: capacidad de convocatoria, organización, administración, etc.; y (c) prever que los

emprendimientos a incubar tengan el mismo grado de sostenibilidad para mantenerse en el mercado a través del tiempo.

Dos de los expertos proponen, de manera concreta, estudiar muy bien el entorno económico y social donde se está desarrollando la actividad de la incubadora, para poder evaluar soportes y sustentabilidad. De igual forma, consideran estratégico dar valor al ámbito geográfico donde esté la incubadora, los actores productivos a implicar y los mercados con necesidad de apalancamiento. En este sentido, una estrategia plausible es establecer la alianza con el sector público, más bien a nivel municipal y abrir oportunidades de mercado diferenciadas y sostenibles. Así, en el territorio de la Gran Caracas por ejemplo, plantea que en el Municipio Sucre pueden comercializarse servicios técnicos, en El Hatillo los servicios turísticos, agroecológicos y estimular la producción agropecuaria, y en Chacao potenciar el desarrollo de tecnología.

Costo

En relación a este aspecto se encontraron dos tendencias opuestas. Por un lado, algunos expertos valoran que un estimado de 900.000,00 \$ para la puesta en marcha de la incubadora es un costo muy alto y que debería reducirse a través de alianzas con organizaciones que, de manera externa, puedan ofrecer algunos de los servicios. Por otro lado, otros expertos evalúan que dicho monto es poco para el establecimiento y arranque de la incubadora, considerando todos los gastos fijos que supone: trámites legales, impuestos, gastos administrativos, recurso humano, etc.

En este punto es importante diferenciar el costo de arranque del costo de las operaciones de la incubadora. Así, aunque el costo de las operaciones no se proyectó de manera explícita dentro del Modelo, se listan a continuación

algunas recomendaciones y estrategias propuestas por los expertos en relación a este aspecto:

Permitir que los nuevos emprendimientos, una vez que alcancen la autosustentabilidad, tengan una participación económica en la organización, de modo tal que puedan retribuir con un porcentaje determinado, el financiamiento de los servicios que ofrece la incubadora y contribuir a que ésta sea autofinanciable.

- Hacer de *Incubared* un negocio inmobiliario, en el que se alquilen espacios físicos a nuevos negocios y se estimule la rotación de los emprendimientos que se hospedan en la incubadora. De esta manera, además de generar diversidad en la red de trabajo, se puede incrementar la generación de ingresos y, por ende, la rentabilidad de la organización.
- Asegurar que cada uno de los emprendimientos a incubar sea económicamente sustentable, mediante un estudio de factibilidad que mida variables económicas sobre la rentabilidad del emprendimiento (costo de la inversión, tiempo, retorno de la inversión) y que determine la potencialidad que tiene de cara al mercado escogido.
- Por último, teniendo en cuenta que el mayor porcentaje de los costos de una organización se invierten en el pago de la nómina del recurso humano, consideran importante reducir la estructura organizacional y/o hacer una prueba piloto con cada uno de los servicios, con el fin de evaluar su estructura de gastos y poder constituirlo de manera más rentable. Uno de los expertos recomienda incluir en la estructura de costos, los incentivos para los emprendedores experimentados que laboren en la incubadora.

De cualquier forma, los expertos coinciden en que cualquier estrategia es válida siempre que asegure que el programa de incubación logrará el rápido crecimiento de las nuevas iniciativas de negocio, ya que en esta medida las mismas podrán generar empleo, ser sostenibles y lograr que *Incubared* también lo sea.

Tiempo

La mayoría de los expertos valora que el periodo de incubación de tres años es muy largo y prevén algunos riesgos asociados a este tiempo. Consideran que los emprendimientos, especialmente las primeras cohortes de *Incubared*, deben generar ganancias a muy corto plazo con el fin de que demuestre que es exitosa y sus procesos dan resultados; no obstante, las fases previas al arranque de la incubadora (por ejemplo el diseño, preparación y formulación de proyectos de autofinanciamiento) requieren también tiempo y costos que hay que prever.

Entre las recomendaciones que establecen los profesionales en relación a este aspecto se encuentran: (a) reducir los tiempos de incubación mediante la contratación y establecimiento de alianzas con profesionales y emprendedores asesores muy experimentados; (b) establecer a los emprendimientos metas e hitos, así como lapsos en los que deben alcanzarse los mismos; y (c) construir en fases la incubadora, es decir, ocupar primero los espacios para que la comunidad se empodere del mismo, luego encontrar personas e instituciones interesadas en brindar financiamiento, después seleccionar a los emprendedores y/o las nuevas compañías que quieran usar los espacios y, como resultado, se obtendrá un "ecosistema de servicios para esa comunidad en el que se entretajan las interacciones de la gente".

Relacionada con esta última recomendación, uno de los expertos coincide en que debe evitar verse la incubadora desde el control y la

planificación al más mínimo detalle, sino más bien como el resultado de un proceso de validación de hipótesis, de una metodología enriquecida, de una experiencia organizacional, de un movimiento en favor del emprendimiento que se construye con el tiempo y con los mismos beneficiarios; luego, los sectores aliados podrán potenciar lo que se tenga.

Alcance y potencialidad

Incubared en relación a este aspecto fue altamente valorado ya que, de ser exitoso, su potencial alcance en el plano socioeconómico, se avizora cualitativamente desde diversas perspectivas y de manera estable en el tiempo. Para facilitar su lectura, se presenta una lista con las apreciaciones que los expertos atribuyeron al Modelo.

- Fortalecimiento de las fases iniciales de crecimiento de una empresa: pre-incubación, incubación y aceleración, y un mayor número de empresas que logren alcanzar la internacionalización.
- Desarrollo de ecosistemas de emprendimientos en las diferentes áreas relacionadas con el emprendimiento: pre-incubación, incubación, aceleración, formación, matching y networking.
- Posibilidad de comercializarse como un espacio, un servicio o una comunidad, -o la combinación de estas-, en la que se generan energías productivas, innovadoras y emprendedoras a todas las partes interesadas.
- Constitución de un modelo de negocio franquiciable porque podría llegar a ser un centro de producción de dinero, ideas y empleos, además de una red de servicios de consultoría in-house.
- Facilitación y establecimiento de alianzas con los diversos sectores de la economía que posibilitan el crecimiento del negocio y de los emprendimientos y que amplían el alcance del programa a un mayor y más diverso número de emprendedores.

- Supone una oportunidad de negocio importante, tanto para el sector privado, como para la academia. Para el sector privado: los nuevos emprendimientos pueden ofrecerle a la empresa privada un producto o servicio de calidad y de continuidad en el tiempo, mientras que la empresa privada cubre sus necesidades a un menor costo y con la misma calidad. De lograr establecer la relación económica con una empresa transnacional, puede darse mayor con mayor probabilidad la internacionalización de los servicios y productos de los negocios incubados. Para la academia: una relación de mutua dependencia en la que la academia brinda el soporte, a través de profesores y mentores de alto nivel, en la formación y capacitación a grupos de emprendedores con emprendimientos rentables e innovadores, mientras que Incubared logra incorporar emprendedores universitarios y estimular trabajos de extensión.
- Posibilidad de constituirse como una iniciativa global de un organismo internacional cuyo objetivo sea intervenir de manera positiva la economía de países en desarrollo.
- Oportunidad para hacer propuestas sólidas al sector público acerca del diseño de una política pública y económica que cuente con programas de intervención municipales.
- Visión de ser el modelo de incubación venezolano.
- Plataforma para constituir un fondo de inversiones privado destinado a financiar la incubación de emprendimientos en diversos sectores del mercado.

Recursos

Los profesionales entrevistados mantuvieron la objetividad al evaluar los recursos con los que cuenta *Incubared*, en el caso específico que se proponga iniciar operaciones de manera inmediata. En este sentido, consideran que es crucial que el ecosistema de emprendimiento del país se fortalezca y, para ello,

proponen que el primer paso es generar una cultura de educación en emprendimiento que posibilite brindar mayor atención e inversión a la formación y capacitación en las áreas que la constituyen.

Las consideraciones que establecen los expertos para *Incubared* tienen que ver específicamente con el recurso humano. En este sentido, puntualizan que el programa podría presentar dificultades al momento de ejecutar todos los servicios, en un mismo lugar y al mismo tiempo, debido a que actualmente Venezuela no cuenta con un gran número de profesionales con experticia y experiencia en el ecosistema de emprendimiento. Plantean que es imprescindible que el servicio de asesoramiento empresarial cuente con emprendedores asesores con experiencia emprendiendo, porque es cultura que ese proceso en particular sea más efectivo y fluido si ocurre entre emprendedores. Por ello, realizan tres propuestas concretas: (a) que los emprendedores con estas características sean estratégicamente los pioneros en contribuir a la formación de una cultura de asesoría en el ecosistema nacional; (b) que se considere una estructura de capacitación del recurso humano cuyo objetivo sea contar con profesionales con experticia en la formulación y gerencia de proyectos, que garanticen la solidez (adecuada metodología) de los proyectos de solicitud de financiamiento a presentar a los organismos internacionales, y (c) que el modelo tenga una estructura organizacional alineada a la estrategia del negocio que es la generación de alianzas multisectoriales, es decir, una unidad con dedicación exclusiva al establecimiento y gerencia de alianzas con los organismos multisectoriales.

De igual forma, teniendo en cuenta las limitaciones que en torno al recurso humano existen, proponen que *Incubared* reduzca su oferta de servicios y/o se focalice en un área de servicios o de mercado específico, teniendo en cuenta todos los actores y aliados alrededor de dicha área. Por esto es estratégico que previamente se profundicen los objetivos de la alianza con la Academia, que es el sector que puede facilitar dentro y fuera del espacio

de *Incubared*: el networking con emprendedores egresados con experiencia, los espacios de formación y eventos que fortalezcan la red de contactos con los sectores aliados, y la experiencia de aprendizaje que ya ha transcurrido desde el área de extensión universitaria.

Por último, proponen que el personal de trabajo de *Incubared* sea un equipo flexible, muy horizontal, adaptable, alineado a la misma visión de la organización, que se complemente en la definición de sus roles y se fusione, sin dejar de lado la profesionalidad en su actuar. De manera específica, recomiendan que todos los colaboradores, no necesariamente con experiencia en negocios, tengan claridad en lo que significa ‘estar’ con el emprendedor, que hagan seguimiento continuo de lo que están haciendo y que exista alguien que esté claramente identificado (a veces es el director general) como la persona que amalgame todo. Proponen tomar elementos del coaching para generar buenas prácticas de acompañamiento en la incubadora.

Calidad

Los expertos establecen que es crucial tener bien definidos aspectos estratégicos como: la misión y la visión, el tipo de incubadora a desarrollar (social, tecnológica, comercial), la estrategia del negocio (la generación de alianzas, el fomento de los valores de emprendimiento, la producción de riqueza) y los procesos (mercadeo, selección de emprendimientos, seguimiento y evaluación). De igual modo, refieren que los servicios a ofrecer a los nuevos emprendedores sean de la más alta calidad para asegurar el éxito de las iniciativas de negocio a incubar y se cumpla el objetivo inmediato: impactar en la creación de oportunidades de empleo decente para los jóvenes.

Un aspecto relacionado con la calidad, es el mercadeo y publicidad de *Incubared*. En este sentido, es importante, desde sus inicios, darle mucha visibilidad a través de las redes sociales y proyectarlo como un programa que

con comprobada eficacia en otros países, tendrá impacto positivo en la economía de Venezuela. De igual modo, los expertos consideran que (a) es necesario diseñar la estrategia comunicacional para atraer y captar al mayor y mejor número de emprendedores, inversionistas y otras partes interesadas; (b) es estratégico hacer público aspectos como: el proceso de selección de la cohorte, las razones por las que un emprendedor quisiera participar en el programa, los logros a garantizar y los resultados alcanzados, una vez ocurran; y (c) entever el trabajo colaborativo a realizar en una organización innovadora con espíritu emprendedor, con cultura definida, con un ambiente atractivo, moderno, dinámico, liberal, y que ofrece servicios de calidad gracias a un staff de asesores con amplia experiencia en emprendimiento y en el manejo de clientes.

Para la selección de los emprendedores o emprendimientos, los expertos recomiendan definir claramente los criterios que se tomarán en cuenta para la escogencia de los mismos (indicadores financieros, costo de arranque, área de mercado, tipo de emprendimiento, entre otros), así como hacer partícipe al sector de la academia a través de concursos y eventos innovadores.

En relación al servicio de formación y capacitación, los expertos recomiendan en principio brindarle la población juvenil interesada en el emprendimiento, oportunidades concretas de educación. Consideran valioso atender el perfil del emprendedor y adiestrar en lo que significa emprender, disipando mitos relacionados al mismo (por ejemplo, 'si eres emprendedor no eres nada', 'emprendedor es quien monta un negocio', 'los emprendimientos son los que llegan a revolucionar el mundo') y considerando las fortalezas y debilidades que ofrece el entorno. De igual importancia, es para los profesionales entrevistados el brindar a las personas servicios de capacitación y asesoramiento en las diversas áreas y aspectos elementales relacionados con el establecimiento y crecimiento de un emprendimiento (finanzas, mercadeo, gerencia, liderazgo, innovación, entre otros), siendo el apoyo en tecnología e

innovación, uno de los servicios que más valoran para lograr hacer economía de escala y generar cambio.

Por último, dos aspectos operativos, pero de igual relevancia, que proponen los expertos para asegurar la calidad de los procesos se refiere a: (a) la ubicación física de la incubadora, sugieren que se ubique en un lugar céntrico, de fácil acceso, con mucho tránsito de variedad de personas y que cuente con espacios amplios, y (b) el hacer seguimiento constante de los resultados para generar cambios en los procesos que requieran mejoras, logrando con el tiempo, adherirse a normas de calidad internacionales.

Considerando que *Incubared* integra un Modelo innovador y de alto costo, los profesionales proponen que se ejecute, primeramente, un modelo de incubación con comprobado éxito en otros países, que se desarrolle a través de, o en, las universidades, y que sea un programa financiado por organismos internacionales. Con ello, de alguna manera, se contrarresta la dificultad que supone no contar con un recurso humano con la experiencia suficiente y requerida para trabajar todas las áreas que propone el modelo. Al mismo tiempo, se invierte ese tiempo en la formación y capacitación del personal que integrará el equipo de trabajo y se asegura que éste pueda brindar un servicio de asesoramiento empresarial de calidad y contribuya a lograr los objetivos que se plantea *Incubared*.

Sea como sea que se plantee el desarrollo y ejecución del Modelo de incubadora, es importante invertir tiempo en el seguimiento y evaluación de los resultados. En este sentido, los expertos están de acuerdo en que generar indicadores (cantidad de emprendedores que ingresan y egresan, rentabilidad de cada iniciativa de negocio, impacto en la economía, gestión de cada emprendimiento, entre otros) es un aspecto fundamental y estratégico que el equipo gerencial debe cubrir, en aras de demostrar la efectividad y eficiencia de la organización a la que representan.

Riesgos

Aunque en los aspectos previamente explicados se han manifestado algunos de los riesgos relacionados con el Modelo *Incubared*, vale la pena destacar que los expertos estiman que el mayor riesgo es que esta organización no logre producir resultados, luego de una inversión de gran capital y generación de altos costos. En este sentido, proponen dos soluciones para reducir este riesgo: (a) constituir una incubadora de emprendimientos como franquicia comprobada en otro país, o (b) reducir de manera general el alcance del programa tal como está planteado.

Los expertos consideran que de instaurar una incubadora de emprendimientos que sea una réplica de un modelo probado en otro país, especialmente si es de características similares a las de Venezuela, puede ser más fácil disminuir el riesgo implicado a iniciar una incubadora de alta escala, porque todos los procesos estarán definidos y se tendrá la certeza de que funcionan. No obstante, será necesario determinar cuánto es el impacto y el tiempo en que se logró obtener el mismo resultado en otros países de modo que sirva de estándar para Venezuela.

Por otro lado, evalúan que si el tren gerencial no tiene experiencia manejando un negocio con las características de *Incubared*, entonces los objetivos que se propone alcanzar deben ser mucho menores, y así, por ejemplo, el objetivo sería simplemente ‘establecer los procesos de la incubadora’ con el fin de reducir la incertidumbre y el desconocimiento. En este sentido, alientan al equipo de trabajo a no tener miedo al error ni al riesgo y a aprender de los aciertos y desaciertos que implica desarrollar un emprendimiento de la amplitud de *Incubared* y a construir, por aproximaciones sucesivas, una propuesta de abordaje al emprendimiento juvenil.

De manera general, consideran que un aspecto fundamental es conformar una organización sólida (con registro como persona jurídica, como organización sin fines de lucro, con estatutos definidos, entre otras) para asegurar la confianza de los primeros financistas e inversionistas. En relación al aspecto económico, opinan que es importante hacer una definición precisa de los tipos de financiamiento y establecer contratos tanto con los emprendedores, como con los inversionistas, para que cada uno sepa cuáles son las corresponsabilidades y los límites de las partes interesadas.

Rentabilidad

Un aspecto fundamental y estratégico para toda organización, con o sin fines de lucro, es la rentabilidad que supone la ejecución de sus operaciones. En el caso específico de *Incubared*, los expertos están de acuerdo en que la incubadora, por tener una función social, puede trabajar a pérdida más debe demostrar que es autosustentable. En este sentido, dos de los expertos proponen concretamente tres formas para generar ingresos y lograr mayor rentabilidad: (a) desde la infraestructura física, con el uso y comercialización de los espacios, siendo la fórmula propuesta que a mayor tamaño, mayor comercialización de servicios y de espacios, y mayor atracción de gente; (b) a través de la venta de productos de consumo masivo (por ejemplo, material POP, chucherías y bebidas) y una red de servicios innovadores (eventos, encuentros que fomenten la cultura, etc.); y (c) diseñar un modelo de negocio donde, a través de la participación de accionistas del sector privado (incluyendo nuevos emprendedores que quieran invertir y hacer parte del patrimonio), estén obligados como asociación civil a destinar toda utilidad únicamente a la reinversión.

Sin embargo, una consideración relevante tiene que ver con el capital requerido para lograr la puesta en marcha del programa de incubación tal como está diseñado. Los expertos advierten que los primeros inversores de *Incubared*

han de tener suficiente capacidad económica, tomando en cuenta la incertidumbre en el retorno de su inversión. En este sentido, plantean la necesidad de que este soporte financiero provenga del gobierno central, los organismos internacionales y las grandes empresas (a través del cumplimiento de la LOCTI).

En cuanto a la participación de los organismos internacionales en el financiamiento, uno de los expertos hace explícita la dificultad que supone involucrarlos ya que, regularmente, su metodología de trabajo es la gerencia y administración del capital del gobierno central para proyectos de alto impacto social. Entidades como la Corporación Andina de Fomento (CAF), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial, por ejemplo, hacen contribuciones económicas a los gobiernos, en calidad de préstamo y a través de sus ministerios, para que desarrollen proyectos de desarrollo. Por tanto, visualiza que es más factible que *Incubared* sea un subsidiario del sector público de manera directa, en lugar de ser aliado de organismos internacionales.

No obstante, se acota que algunos organismos internacionales y entidades privadas realizan eventualmente convocatorias abiertas para financiar proyectos con periodos cortos de duración, pero hay que estar informado de cuándo se presentan este tipo de ofertas públicas para realizar la postulación. En relación con esto, los expertos insisten en que el equipo de trabajo tenga pericia en la formulación de proyectos desde los objetivos e intereses del financista, así como en el seguimiento y la comunicación de los resultados alcanzados que puedan incrementar la probabilidad de financiamientos futuros.

Por otro lado, con el sector privado es viable acordar alguna forma de participación económica (sea en la figura de patrocinio, crédito o inversión de capital), ofreciendo la oportunidad de dar cumplimiento a: (a) sus políticas de responsabilidad social empresarial; (b) sus intereses como negocio, a cambio

de que luego el producto o el servicio sea exclusivo de esa compañía; (c) o comercializando sus productos, servicios o recursos de acuerdo a sus objetivos e intereses. En este sentido, el sector bancario sin duda puede encontrar atractivo el otorgar préstamos, con requisitos especiales, a las nuevas iniciativas de negocio.

Por último, los expertos no pierden de vista que los nuevos emprendedores cuenten con un capital inicial (ahorros personales, préstamos familiares o de amistades) que les permita pagar los servicios durante los primeros meses del periodo de incubación, considerando que el modelo de negocio de *Incubared* ofrecerá servicios a bajo costo –porque son a escala-, que viabilizarán a su vez emprendimientos con servicios factibles y accesibles. Por ello, insisten en minimizar el periodo de incubación para asegurar la rentabilidad de la organización.

Los expertos advierten que, previo a la formación de un modelo de negocio como *Incubared* y antes de incorporar emprendimientos en el programa de incubación, se evalúe muy bien el mercado mediante la validación de hipótesis de emprendimiento en distintas áreas y sectores. En este sentido, proponen evitar competir con cosas que ya están hechas y definir qué tanta diversidad de emprendimientos tendrá la incubadora ya que, teniendo en cuenta los costos, es preferible tener algunos focos de mercado. Así, en caso que la incubadora se dedique a un área específica del mercado, asegurar que el equipo gerencial cuenta con especialistas en esa área para que puedan dar soporte y nutrir a los nuevos emprendedores.

De igual modo, consideran importante conocer ampliamente a la población objetivo y a los aliados con los que se va a generar la propuesta, en otras palabras, es importante tener información suficiente sobre los dos tipos de clientes que maneja el modelo: (a) los jóvenes: a que están dedicando su tiempo, cuáles son sus intereses y necesidades, a qué públicos se quieren

acercar, etc.; y (b) los aliados: cuáles son sus objetivos y estrategias, que expectativas y demandas tienen, entre otras.

Replicabilidad

Por último, en cuanto a la replicabilidad del Modelo de incubadora de emprendimientos juveniles, la mayoría de los profesionales entrevistados valoran que pudiese llegar a convertirse en una red de franquicias a nivel nacional que, de manera integral, ofrezca un lugar con propósito, una red de trabajo colaborativo de emprendedores, clientes y aliados y una oferta de servicios; todos como elementos requeridos para desarrollar y potenciar de manera efectiva iniciativas de negocio en diferentes estados del país, e incluso de otros países. Sin embargo, considerando que el modelo de emprendimiento es un modelo que está probado a nivel mundial y que será probado localmente, los expertos consideran fundamental el formar a los nuevos emprendedores en la metodología de sistematización del conocimiento, con el fin de que puedan formalizar sus ideas, intuición y procesos, y contribuyan a hacer de *Incubared* un modelo replicable para otras regiones.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

En el Diccionario de la Real Academia Española, se define la palabra ecosistema como una “comunidad de seres vivos cuyos procesos vitales se relacionan entre sí y se desarrollan en función de los factores físicos de un mismo ambiente”. Así, en la naturaleza, es fácil distinguir que son tres elementos los que presentan interdependencia: los seres vivos, los procesos vitales que estos realizan y el ambiente que comparten. No obstante, si trasladamos esta definición al entorno social, este número de elementos puede incrementarse hasta el punto de ser complejo diferenciarlos y dar cuenta de todas sus características, procesos e interacciones.

Con el propósito de incidir positivamente en el bono demográfico que actualmente goza Venezuela, se cumplió el objetivo de la presente investigación: diseñar un modelo de incubadora de emprendimiento que facilite el surgimiento de empresas creadas por jóvenes, quienes son los que conforman el grueso de la población. En otras palabras, y siguiendo la definición biológica antes mencionada, la finalidad de este estudio fue idear un ecosistema de pequeña escala, es decir, un micro ambiente con características particulares en el que una comunidad de jóvenes, puedan realizar procesos sociales y económicos, hasta crear empresas que, de ser altamente productivas, podrán impactar de manera positiva el entorno o ecosistema nacional al que pertenecen.

Siguiendo la metodología del benchmarking, que permitió conocer las mejores prácticas y experiencias que han tenido otros países, fue satisfactorio lograr el diseño del Modelo de Incubadora de Emprendimientos juveniles, la cual lleva por nombre *Incubared*. Generó confianza y credibilidad elaborar cualitativamente un programa social innovador, de tanta utilidad como necesidad, a partir de factores de comprobado éxito. Sin embargo, desde las

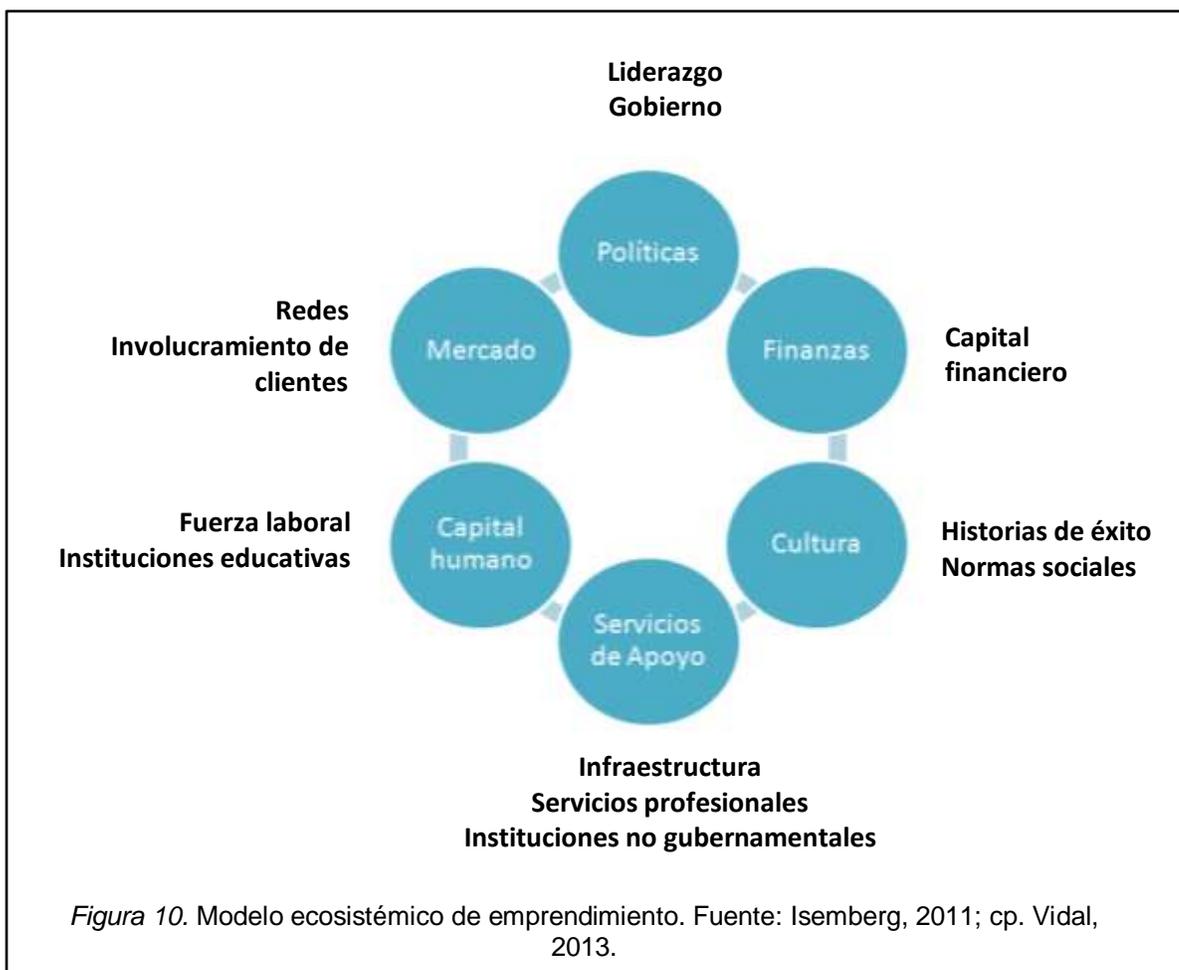
ciencias sociales y económicas que dan soporte a este objeto de estudio, se complejiza enormemente establecer conclusiones definitivas o uniformes acerca de la adecuación de los aspectos fundamentales y estratégicos que lo componen.

La razón radica en que el entorno macro económico del país donde se pretende implementar, afecta de manera directa la naturaleza del programa social que se propone en este estudio, especialmente a los individuos y los procesos que estos llevarán a cabo. En este sentido, el Modelo encierra una propuesta de valor en la que los diferentes sectores productivos de Venezuela, deben establecer una interacción de mutua colaboración con el fin de lograr resultados favorables para la juventud, para ellos y para el entorno al que pertenecen. Dada una serie de fenómenos y procesos que han ocurrido en los últimos años –a nivel político, social y económico- y que caracterizan a la dinámica actual del país, las opiniones que otorgan los expertos entrevistados, así como estas conclusiones, se ven influidas por esta realidad y, por tanto, sobre la valoración que tiene cada uno de los elementos considerados para el diseño de *Incubared*.

En general, más allá de evaluar como ‘ambiciosa’ la amplitud, alcance y costo del Modelo, se hizo evidente en las respuestas de los entrevistados, la consideración de múltiples variables, obteniéndose así un gran número de opiniones, con mucha diversidad de perspectivas, algunas contradictorias entre sí, varias cargadas de incertidumbre y algunas otras con desconocimiento acerca de las áreas y procesos que implica el apoyo del emprendimiento. Así mismo, a pesar de ser la característica mejor valorada, todas coincidieron acerca de la dificultad que supone ejecutar un programa social concebido a partir de alianzas intersectoriales, en un país con una dinámica tan compleja.

Siendo así, luego del análisis exhaustivo de la información teórica y documental recabada y de las opiniones obtenidas de los expertos en

emprendimiento, se concluye que el Modelo de Incubadora de Emprendimientos *Incubared* goza de potencialidad como estrategia alternativa para el desarrollo socioeconómico, a partir de la participación de los jóvenes de Venezuela. Sin embargo, desde el Modelo Ecosistémico de emprendimiento representado en la Figura 10, es posible precisar conclusiones y recomendaciones que es importante considerar, en relación a los aspectos fundamentales y estratégicos de cualquier servicio de apoyo al emprendimiento que se desee constituir en el país.



En general, en cuanto al diseño estratégico y operativo de la incubadora, pareciera viable hacer una réplica de intervenciones que han sido exitosas en otros países, aplicar una fórmula de ‘ambiente + procesos + individuos’

sistemáticamente, o enfocar de manera indistinta la metodología de ´entrada-incubación-salida´. Sin embargo, a partir de esta investigación, se concluye que es necesario considerar una serie de variables y factores que interactúan de maneras muy diversas en las dimensiones del ecosistema nacional de emprendimiento venezolano.

Así, aunque el modelo de incubación de emprendimientos es una estrategia de comprobado éxito, el país no presenta las condiciones necesarias para que nuevos emprendimientos, con alto potencial de crecimiento, puedan desarrollarse y sostenerse en el tiempo, en otras palabras, el entorno nacional de emprendimiento carece de los requisitos básicos para hacer productiva la economía de Venezuela. Así, tomando en cuenta los dominios de ecosistema de emprendimiento (Isenberg, 2011; cp. Vidal, 2013), nuestro país tiene serias debilidades a nivel político (liderazgo negativo, sistema de gobierno dictatorial), financiero (devaluación, hiperinflación), cultural (emprendimientos carentes de normas sociales), cuenta con una baja oferta de servicios de apoyo, un capital humano con poca formación y experticia en emprendimientos formales y de alto potencial, y un mercado cuyas redes son poco estables y confiables.

Por esta razón, para asegurar la factibilidad del Modelo de incubadora propuesto en este estudio, se recomienda: (a) circunscribir la intervención del programa a un entorno de menor escala, y (b) ir construyendo por fases la plataforma de servicios que se pueden ofrecer a los emprendedores. De esta manera, es posible ir comprobando que estos procesos generan resultados positivos en un micro entorno específico, en una población de emprendedores con características determinadas, y en un lapso de tiempo dado. Por ejemplo, los servicios de apoyo integral de *Incubared* deben ser enfocados de manera distinta en un grupo de emprendedores que han tenido experiencia de trabajo en negocios familiares, que en un grupo compuesto por profesionales sin ningún tipo de experiencia en emprendimiento. De igual forma, para un grupo de emprendedores de la región agrícola del país, será más importante el

servicio de formación y capacitación en finanzas en aras de incrementar su rentabilidad y productividad, que los servicios de apoyo tecnológico e innovación.

En este sentido, en el marco de la articulación multisectorial que se plantea para *Incubared*, la alianza con el sector público debe establecerse, primeramente, con una alcaldía, ya que considerando las dificultades del ecosistema emprendedor, es definitivamente complejo: (a) abarcar todos los servicios que el modelo de incubación plantea ofrecer, (b) lograr que el modelo de negocio sea sostenible en el tiempo y (c) que la organización sea efectiva en alcanzar su misión. Por ello, también es posible concluir que, además de reducir el alcance a nivel municipal, es necesario que se establezcan objetivos más concretos, medibles y eficientes que puedan servir de base para la plataforma de incubación. Siendo así, se recomienda que el primer objetivo a cumplir, esté enfocado en la definición de los procesos de pre incubación, que en un municipio dado puedan producir resultados positivos.

En relación con esto, se concluye que la primera tarea que debe realizar *Incubared*, en alianza con la alcaldía, es partir de un diagnóstico municipal que permita definir aspectos fundamentales y estratégicos en dos dimensiones principales: (a) mercado: para conocer las áreas y targets de mercado potenciales en el ámbito geográfico, cantidad y tipo de emprendimientos existentes en el municipio, potencial de crecimiento, experticia de la población emprendedora que habita el municipio, etc., y (b) capital humano: determinar las características de la población juvenil, cantidad de instituciones educativas que existen, estrategias para potenciar la formación en emprendimiento, características de profesionales interesados en promover el tema de emprendimiento en la población juvenil, entre otras.

Así, iniciar la intervención desde lo que ya existe en el entorno municipal, puede conllevar a la reducción de tiempo y costos para el programa, así como

lograr impactar de manera directa el entorno municipal (e indirectamente, el nacional), al descentralizar la economía, posicionar el emprendimiento como un tema de interés público e impulsar la formación y capacitación en diferentes grupos etarios.

Teniendo en cuenta el fin de influir de manera positiva en el aprovechamiento del bono demográfico, los expertos consideran que existen diversas áreas del mercado donde se pueden fomentar empresas juveniles rentables y sostenibles en Venezuela, tales como: (a) productos o manufactura de materia prima del sector alimentario, la cual tiene nichos de mercado que representan una oportunidad a explotar, considerando la situación de escasez que tiene actualmente el país; (b) servicios de turismo y el abanico de servicios asociados a este ramo, teniendo en cuenta que el país tiene fortalezas geográficas con un elevado potencial turístico; (c) servicios integrales en el área de recursos humanos y de soporte al área informática y tecnológica, que a nivel de emprendimiento individual, puedan ofrecerse para potenciar a las pequeñas empresas; y (d) sector de tecnología, innovación y telecomunicaciones, considerando que la era tecnológica en la que vivimos marca las pautas de consumo y convivencia, especialmente en la población juvenil.

Por otro lado, desde el *sector gubernamental*, los expertos evalúan importante que los ingresos provenientes de la comercialización del petróleo, sean estratégicamente dirigidos a diversificar la estructura económica nacional, dando prioridad a las áreas de alimentación, salud y la mejora de los servicios públicos básicos y luego a la inversión en telecomunicaciones, en áreas de mercado que por excelencia caracterizan la cultura venezolana (béisbol, música, estética, turismo y agroturismo), en rutas alternas de comercialización a través del espacio acuático nacional (vías marítimas y fluviales) y, en general, en el desarrollo de las ciudades del país.

Independientemente del área de mercado que se determine luego del diagnóstico para cada micro ecosistema municipio, se concluye que lo más estratégico es que sean emprendimientos dinámicos y con alto potencial de crecimiento, motivados por la oportunidad y no por necesidad. Para esto, es importante que desde *Incubared* se realicen estudios de factibilidad por cada emprendimiento a incubar y luego, junto a los nuevos emprendedores, se evalúen de manera efectiva los nichos de mercado donde existen oportunidades factibles para desarrollar este tipo de emprendimientos.

Un ejemplo que permite ilustrar la manera en que la factibilidad de un emprendimiento se ve influida por la interacción positiva de las dimensiones del ecosistema de emprendimiento venezolano, se presenta cuando un municipio, cuya localización geográfica tiene fortalezas para el sector agrario y ecológico, aprovecha esa característica y desarrolla emprendimientos innovadores que potencien la obtención de la materia prima (cultivos, ganadería), la manufactura y comercialización de la misma. Con mucha probabilidad las iniciativas de negocios que surjan serán exitosas, porque los emprendedores que habitan esas zonas, cuentan con la experticia suficiente para incrementar la productividad en esa área del mercado. *Incubared*, estratégicamente, podrá dar mayor énfasis a la sistematización de los procesos requeridos para potenciar el nivel de crecimiento de estas iniciativas de negocio y la comercialización de los productos alimenticios, tan necesarios en este momento país.

Otro ejemplo referido a los servicios en el sector turismo, muestra en qué medida las condiciones del ecosistema afectan, esta vez negativamente, la factibilidad de los mismos. Así, aunque Venezuela tiene entre sus potencialidades este sector debido a los diversos paisajes naturales que caracterizan a su geografía, sería poco probable que los emprendimientos alcancen el éxito. El motivo es que existen serias dificultades en los procesos políticos, legales y sociales a nivel macro, que repercuten en que el sector turismo pierda valor y no sea un nicho de mercado atractivo, al menos no en

este momento. Por tanto, aunque *Incubared* pudiera contar en su plataforma con emprendedores con experiencia en servicios turísticos, que faciliten en gran medida los procesos de incubación a llevar a cabo con las nuevas iniciativas, algunas de las condiciones macro básicas (seguridad, normas, viabilidad) no están dadas para que estos tengan el nivel de crecimiento que se requiere.

En relación con la dimensión cultura, existe un proceso que requiere ser atendido transversalmente en todos los sectores de la población y es el de la cultura de emprendimiento. Es estratégico y necesario que desde el sistema educativo, en todos sus niveles, hasta dentro del sector público, se inicie un reaprendizaje de normas sociales, especialmente aquellas que tienen que ver con la creación de alianzas y la cultura de servicio. Todos los venezolanos tenemos que aprender que para ser más productivos, tenemos que asegurar calidad en el servicio que ofrecemos (empatía, cortesía, tolerancia, honradez, comunicación) desde cualquier área o sector del mercado. Para ello, se recomienda: (a) que el sector público sea protagonista en promover los valores del emprendedor desde sus propias instituciones, desde el mercadeo publicitario a través de campañas que puedan adaptarse a todas las direcciones municipales, y desde el seguimiento a planes concretos de capacitación municipal; (b) que desde la dimensión de emprendimiento individual, se aproveche esta demanda en el mercado, ofreciendo servicios en el área de recursos humanos que, con especial dedicación, puedan potenciar la cultura de servicios de las PYMEs y grandes empresas que existen en el país; y (c) que las organizaciones que apoyan al emprendimiento y los propios emprendedores, sean líderes en comunicar sus logros y cómo la estrategia de incubación funciona para lograr la rentabilidad y crecimiento de nuevos emprendimientos.

Se recomienda que como parte del proceso de pre incubación, sean realizados especiales esfuerzos para generar alianzas y potenciar el networking a nivel micro. En este sentido, dada la condición que tiene el ecosistema

nacional de emprendimiento en esta dimensión, se requiere invertir estratégicamente una gran cantidad de tiempo y de recursos para que en el país existan redes de trabajo entre los sectores productivos, basadas en la confianza y credibilidad. La finalidad ha de ser que el tejido social del país, sea una de sus más grandes fortalezas y lograr que Venezuela deje de ser un país en desarrollo y se convierta en un país potencia.

Idealmente las organizaciones públicas serían las idóneas para liderar estos cambios, pero se requiere mucha voluntad política tal como acuerdan los expertos. Se requiere que Venezuela, en la dimensión política, cambie de un sistema de gobierno dictatorial a uno democrático, en el que sea posible que las decisiones estratégicas para potenciar la economía del país, sean tomadas con el acuerdo de todos los actores involucrados y se abra paso a una serie de canales e innovadores iniciativas que van a permitir que la economía avance con mayor facilidad y rapidez. Aunque actualmente los cambios pudieran iniciarse, la inversión de tiempo, recursos y los riesgos serían mucho menores de existir una plataforma política con apertura al cambio, un sistema legal sólido, un sistema educativo de excelencia, un sistema económico que le interese impulsar el emprendimiento como estrategia país y también como estrategia municipal.

Si, por ejemplo, la Alcaldía de Sucre asume esta estrategia y establece como objetivo tener un 'Municipio potencia' y ser la mejor economía municipal de Venezuela, sería importante que también tenga la voluntad política de compartir las buenas practicas con municipios de características similares en los principales estados del país. Estos municipios pudieran tomar esas buenas prácticas, potenciar el entorno local de emprendimiento y contribuir con un ecosistema propicio para diversificar su economía a otras áreas. Entonces, la economía del país tanto como el tejido social, se verán beneficiados por la recuperación paulatina de aquellos municipios cuyos procesos políticos han sido más exitosos, por las fortalezas de su capital humano o incluso por la

localización geográfica, que les permite tener una plataforma donde poder levantar la economía.

Aunque desarrollar el ecosistema nacional de emprendimiento se percibe como un proceso muy lento, es una oportunidad valiosa y útil que los diversos sectores productivos del país, asuman la responsabilidad que cada uno tiene para acompañar programas como estos, sabiendo que los cambios más estables, se construyen desde pequeñas unidades y se hacen tangibles con el tiempo, solo si los esfuerzos se realizan de manera sostenida, sistemática y soportada desde la integración con las partes interesadas.

A continuación se brindan de manera concreta, otra serie de recomendaciones que se considera importante tener en cuenta para potenciar los programas de apoyo al emprendimiento:

- **Diagnóstico:** como en cualquier programa o intervención social, es importante partir de un diagnóstico que brinde claridad sobre las necesidades reales de la población y del contexto con los que se pretende trabajar. En este sentido, se recomienda crear un instrumento válido y confiable que permita detectar cuáles son las insuficiencias que existen en la población en cada una de las áreas del emprendimiento.
- **Sistematización:** considerando que el tema del emprendimiento aun no es tema de gran interés en el país, se recomienda que las organizaciones que ya están llevando a cabo iniciativas de apoyo al emprendimiento a lo largo del territorio nacional, realicen registros de sus operaciones con el fin de sistematizar los procesos, hacer medibles sus resultados y comunicar públicamente los logros que generan sus programas. En este sentido, se propone realizar un estudio nacional de benchmarking y de impacto a estas instituciones, bien sea desde trabajos de investigación académica o desde el sector público, para que

luego los resultados puedan ser el insumo de campañas públicas de promoción del emprendimiento.

- Promoción: debido a que la demanda de servicios de apoyo al emprendimiento, actualmente existe únicamente en un sector de la población de emprendedores, se propone promover esta demanda en diferentes targets de jóvenes emprendedores, quienes pueden estar percibiendo oportunidades de negocios e innovadores emprendimientos por oportunidad en sectores de mercados poco explorados.
- Mercadeo y comunicaciones: Desarrollar estrategias que impulsen la comunicación de las oportunidades de emprendimiento empresarial que tienen los jóvenes y que son diseñadas por organizaciones públicas y privadas.
- Formación: Diseñar un programa de Intervención educativa a través del cual se pueda formar desde los niveles de primaria y secundaria, en conceptos de economía y experiencias de emprendimiento a nivel global. Por otro lado, invertir en la formación del recurso humano que labora en la incubadora (incluso si es necesario que la formación sea internacional y expertos de otros países puedan acompañar el proceso de formación compartiendo sus buenas prácticas). De igual modo, potenciar la formación de profesionales expertos de las universidades aliadas, con el fin de que puedan brindar un servicio de calidad como mentores y asesores.
- Investigación: generar espacios de reflexión y trabajo investigativo interdisciplinario que generen propuestas teóricas de aplicación e intervención y que den respuesta a las necesidades del contexto venezolano actual.

- **Sostenibilidad:** con el fin de asegurar de manera cuantitativa la sostenibilidad, se recomienda realizar un estudio de factibilidad en una incubadora de negocios piloto que permita probar el modelo de negocio para luego escalarlo. En este sentido, es crucial reducir el alcance, externalizar algunos de los servicios propuestos, tales como: servicios legales, contabilidad e investigación de mercado.
- **Rentabilidad:** lograr que a nivel gubernamental se exija a las empresas, además de su inversión de capital económico desde la LOCTI, su inversión de capital humano para lograr la intersectorialidad en las primeras fases de diseño del programa de incubación de emprendimientos. De igual modo, exigirle a las alcaldías y a los estados la publicación y socialización de sus buenas prácticas, especialmente en relación a las estrategias de apoyo al emprendimiento.
- **Perfil de emprendedores:** la selección del tipo de emprendedores, mentores y asesores, dependerá de la estrategia que quiera seguirse: reducir el impacto de la economía informal, generar emprendimientos con alto potencial de crecimiento, etc. De cualquier modo, la estrategia debe estar ligada a la consideración de múltiples factores y es recomendable que siempre se parta desde las necesidades de la población y de los objetivos de las partes interesadas.
- **Perfil del recurso humano:** se recomienda que el equipo de trabajo de la incubadora, tenga experiencia, conocimientos y experticia emprendiendo. Igualmente que los profesionales que realizan la estrategia comunicacional sean de muy alto nivel.
- **Replicabilidad:** considerando que la propuesta para Incubared es el trabajo colaborativo con una alcaldía municipal, se recomienda que el gobierno municipal conciba la idea de 'organización autónoma' desde

sus inicios, ya que la misma no puede depender de un alcalde para sostenerse en el tiempo.

En definitiva, es invaluable el esfuerzo que se pueda invertir en aras de que un programa de incubación de emprendimiento como el que se plantea en este trabajo de grado, pueda llevarse a cabo en nuestro país, por y para su juventud, aquella que sumando sus intereses, conocimientos y talentos pueda hacer que Venezuela sea un país productivo y con una economía comparable con las mejores del mundo.

Referencias Bibliográficas

- Awogbenle, A., & Iwuamadi, K. (2010). Youth unemployment: Entrepreneurship development programme as an intervention mechanism. *African Journal of Business Management*, 4(6), 831-835. Recuperado de <http://youtheconomicopportunities.org/sites/default/files/uploads/resource/Awogbenle%20and%20Iwuamadi.pdf>
- Benegas, M. & De Alto, B. (2013). Exi² - Espacio Ingeniería e Innovación. En M. Benegas & B. De Alto (Eds.), *Formando comunidades académicas para el emprendimiento sustentable: VII WorkShop*. (1° ed.). Medellín, Colombia: Corporación Universitaria Remington. Recuperado de http://emprendesur.net/boletines/E-BOOK_Formando_Comunidades_VII_WorkShop.pdf
- Blanch, J.M. (1996). Psicología social del trabajo. En J.L. Alvaro, A. Garrido y J.R. Torregrosa (Eds.), *Psicología social aplicada* (pp. 86-119). (1° Ed). Madrid, España: McGraw Hill.
- Comisión Europea. (2006). *La nueva definición de PYME*. Comunidades Europeas: Publicaciones de Empresa e Industria. Recuperado de http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_es.htm
- Corporación Andina de Fomento. (2013). *Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva*. Bogotá, Colombia: Publicaciones CAF. Recuperado de http://publicaciones.caf.com/media/33191/red_2013.pdf
- Cerón, A. y Orellana, N. (2010). *Fomento al emprendimiento juvenil mediante la educación*. Revisión de experiencias y algunos desafíos para Chile.

Santiago de Chile: SERCOTEC. Recuperado de <http://empleo.mintrabajo.gob.gt/uploads/c245479ce6ce1464d18958d39ac8c231c0f91add.pdf>

Dakduk, S. (2005). *Formas alternativas de ganarse la vida: Una aproximación construccionista*. Tesis de Maestría no publicada, Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela.

Dakduk, S., González, A. & Montilla, V. (2008). Relación de variables sociodemográficas, psicológicas y la condición laboral con el significado del trabajo. *Revista Interamericana de Psicología*, 42(2), 390-401. Recuperado de <http://www.psicorip.org/Resumos/PerP/RIP/RIP041a5/RIP04239.pdf>

Delgadillo, M. (2010). El bono demográfico y sus efectos sobre el desarrollo económico y social de Nicaragua. *Serie Población y Desarrollo*, 2, 1-58. Recuperado de http://nicaragua.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/bonodemografico-03_0.pdf

Del Giorgio, F. (2012). *Benchmarking en el sector público: aportes y propuestas de implementación para la provincia de Buenos Aires*. (1a ed.). Municipalidad de La Plata, Argentina: Villa Elisa. Recuperado de <https://www.aacademica.org/del.giorgio.solfa/52.pdf>

Emprendimiento Venezolano: mucho entusiasmo, pero falta formación. (s.f.). Actualidad Laboral. Recuperado de <http://actualidadlaboral.com.ve/seccion/detalles/emprendimiento-venezolano-mucho-entusiasmo-pero-falta-formacion>

Frese, M. y Gielnik, M. (2014). The psychology of entrepreneurship. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 413-

438. Recuperado de <http://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091326>

García, V. (2015). *Emprendimiento empresarial juvenil como respuesta a la crisis de empleo*. (Tesis de Maestría, Universidad Politécnica del Valle de México, Tultitlan, México). Recuperada de https://cojetac.files.wordpress.com/2015/04/tesis_admon_final_2015.pdf

Global Entrepreneurship Monitor. (2011). *Informe ejecutivo Venezuela 2009-2010*. Caracas, Venezuela: Instituto de Estudios Superiores en Administración. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/95016508/Global-Entrepreneurship-Monitor-Informe-ejecutivo-Venezuela-2009-2010>

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6° ed.) México: Mc Graw Hill.

Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales UCAB. (2014). *Encuesta Nacional de Juventud 2013: La juventud venezolana protagonista de la democracia*. Caracas: UCAB. Recuperado en Octubre 20, 2015 de <http://proyectojuventud.ucab.edu.ve/wp-content/uploads/2014/07/Resumen-para-la-prensa.pdf>

Instituto Nacional de Estadística. (2011). Censo 2011. Recuperado de <http://www.ine.gob.ve>.

Kerlinger, F. y Lee, H. (2001). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. (4° ed.). México: Mc Graw Hill.

Ki-moon, B. (2015). El camino hacia la dignidad para 2030: acabar con la pobreza y transformar vidas protegiendo el planeta. Informe de síntesis del Secretario General sobre la agenda de desarrollo sostenible después de 2015. *Asamblea General Naciones Unidas 69/700, 1-40*. Recuperado de <http://agendapost2015.sre.gob.mx/wp-content/uploads/2015/01/A69-700-Reporte-sintesis-esp.pdf>

Lerena, R. & Miozzi, P. (2013). Universidad y Desarrollo Territorial. Los proyectos de graduación en ingeniería. En M. Benegas & B. De Alto (Eds.), *Formando comunidades académicas para el emprendimiento sustentable: VII WorkShop*. (1° ed.). Medellín, Colombia: Corporación Universitaria Remington. Recuperado de http://emprendesur.net/boletines/E-BOOK_Formando_Comunidades_VII_WorkShop.pdf

Ley de Empleo para la Juventud Productiva. (2014). Recuperado de http://www.corpojuventud.com.ve/biblioteca/includes/pdf/Ley_Juventud_Productiva.pdf

NBIA remembers Joe Mancuso. (2008, Junio). National Business Incubation Association. Recuperado de http://www2.nbia.org/resource_library/review_archive/0608_02.php

Nicolás, A. (2008). Misión y Universidad: ¿Qué futuro queremos?. *Conferencia A LA Compañía de Jesús*. Recuperado de <http://ausjal.org/wp-content/uploads/Mision-y-Universidad-Que-futuro-queremos.pdf>

Organización Internacional del Trabajo. (2007). *Trabajo decente y juventud América Latina Documentos de Base Volumen II*. Lima: OIT, Oficina Regional para América Latina y el Caribe. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_187987.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2010). *Tendencias mundiales del empleo juvenil*. Ginebra: OIT. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_elm/---trends/documents/publication/wcms_150034.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2015). Informe IV Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo. *Conferencia Internacional del Trabajo 104º*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_358292.pdf

Organización de las Naciones Unidas. (2015, Septiembre 25). La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. *Centro de Noticias de la ONU*. Recuperado de <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

Organización de las Naciones Unidas. (2015). Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. *Asamblea General Naciones Unidas RES/70/1, 1-40*. Recuperado de <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/70/1>

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Amsterdam, Holanda: Moderman Drukwerk. Recuperado de https://books.google.co.ve/books?id=Bjj8G3ttLWUC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española*. (22º ed.). Recuperado de www.rae.es/rae.html

Rosero, O. y Molina, S. (2008). Sobre la investigación en emprendimiento. *Informes psicológicos*, 10, 29-39. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5229757>

Salkind, N. J. (1999). *Métodos de investigación*. (3° ed.). México: Prentice Hall.

Schoof, U. (2006). *Stimulating Youth Entrepreneurship: Barriers and incentives to enterprise start-ups by young people*. Recuperado de http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2006/106B09_94_engl.pdf.

Selamé, T., Moreno, J. y Caldera, C. (1999). *Emprendimiento juvenil*. Santiago de Chile, Chile: Instituto Nacional de la Juventud. Recuperado de <https://emprededorusach.files.wordpress.com/2009/06/emprendimiento-juvenil.pdf>

¡Se van! Van 12 empresas multinacionales que han salido de Venezuela gracias al socialismo. (2016, Mayo 28), *Maduradas*. Recuperado de <https://maduradas.com/se-van-van-12-empresas-multinacionales-que-han-salido-de-venezuela-gracias-al-socialismo/>

Sierra-Bravo, R. (1992). *Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios*. (8° ed.). Madrid, España: Editorial Paraninfo S.A.

Sipos, Z. y Szabó, A. (2006). *Benchmarking of business incubators in CEE and CIS transition economies*. Budapest, Hungría: Erenet. Recuperado de <http://www.erenet.org/papers/download/benchmarkingbusinessincubation.pdf>

Tueros, M. (2007). Potencial Emprendedor Juvenil en la Región y sus Políticas e Instrumentos de Promoción. En Organización Internacional del Trabajo (Ed.), *Trabajo decente y juventud América Latina Documentos de Base*

Volumen II (pp. 117-150). Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_187987.pdf

Unión Europea. (2002). *Benchmarking of Business Incubators. Final Report*. European Commission Enterprise Directorate General: Centre for Strategy and Evaluation. Recuperado de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=ES>

Unión Europea. (2003, Mayo 20). Diario oficial de la Unión Europea. *Comisión C(2003) 1422, 36-41*. Recuperado de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=ES>

United Nations Development Programme. (2014). *Youth strategy 2014-2017: Empowered youth, sustainable future*. Recuperado de http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Democratic%20Governance/Youth/UNDP_Youth-Strategy-2014-17_Web.pdf

Vidal, R. (2013). Los ecosistemas nacionales de emprendimiento como determinantes de la creación de empresas gacela. *Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales*, 49, 9-34. Recuperado de <http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/rrii2/article/viewFile/2300/2010>

Zuñiga, G. (2015). El trabajo como clave del desarrollo y la cohesión social. En A. Freitez, M. Gonzalez & G. Zuñiga (Eds.), *Una mirada a la situación social de la población venezolana: Encuesta Nacional de Condiciones de Vida 2014 (ENCOVI 2014)* (pp. 91-105). Caracas, Venezuela: Publicaciones UCAB.

ANEXOS

ANEXO A

Principales Benchmarks de Incubadoras de Emprendimiento

<p>1. Número y tipo de stakeholders</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Alianzas entre el sector público y privado para atraer patrocinios y fondos económicos sostenibles. ✓ Red extensa y bien organizada de aliados estratégicos: agencias de gobierno, autoridades locales, universidades, centros de investigación, asociaciones nacionales e internacionales, otras incubadoras, asesores, proveedores, bancos, empresas, medios públicos, ONGs y agencias que promuevan innovación, competitividad, transferencia de TI ✓ Formar un grupo de directores externos con responsabilidad para hacer 	<p>2. Número y tipo de unidades de incubación</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La ubicación determinara la costos y refleja los objetivos (las públicas tienden a estar en áreas que necesitan ser revitalizadas, los parques tecnológicos y científicos cercanos a universidades o institutos de investigación). ✓ Capacidad para un mínimo de 20 clientes al mismo tiempo ✓ 3000 a 3500 metros cuadrados que pueden ser de edificios transformados. ✓ Mezcla de espacios de varios tamaños y para diferentes usos en las diferentes etapas de crecimiento de los clientes. 	<p>3. Rol y objetivos de la incubadora</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Contribuir a las estrategias regionales sobre diversificación y competitividad de la economía local y/o regional, creación de empleo, transferencia de tecnología, desarrollo de ideas innovadoras en productos y servicios mercadeables, ayudar a la juventud, a las mujeres, minorías o emprendedores con discapacidad, multiplicar la inversión de los patrocinantes. ✓ Definir si será con o sin fines de lucro a través del consenso con los aliados ✓ El objetivo determinará la ubicación y los servicios a ofrecer. ✓ Influir y promover buenas practicas ✓ Estudio de factibilidad que compruebe el lograr recuperar la inversión y ser auto-sustentable (5 años) ✓ Tener un plan de negocios 	<p>4. Número, tipo y calidad de compañías clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ En promedio alrededor de 30 clientes, 20 in-house y 10 outsourcings. ✓ Un 69,3% inicia solo con compañías start-ups y que sus actividades estén relacionadas con la tecnología ✓ Valorar compañías que generen a su vez nuevos emprendimientos 	<p>5. Costos de puesta en marcha y funcionamiento / fuentes de financiación</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dependerá del tipo de local donde opere la incubadora, el cual generalmente suele ser una propiedad pública. ✓ Subsidio público o internacional prolongado y estable es otorgado en la medida en que demuestra que la inversión es viable y efectiva para crear empleos y cubre los costos de puesta en marcha ✓ Para cubrir costos de operación se generan suficientes ingresos ofreciendo un exhaustivo rango de servicios (alquiler de locales, consultoría) que le dan el flujo de caja a la incubadora ✓ Una opción es instalar un fondo de capital semilla a pequeña escala que sea administrado por la gerencia de la incubadora. ✓ Aliados en el sector privado y financiero dispuestos a invertir capital, prestar o subsidiar asesoramiento en como iniciar la incubadora y mantener sus operaciones ✓ Fondo de capital semilla otorgado
---	---	---	--	--

<p>seguimiento de las actividades de la compañía.</p>	<p>✓ Espacios abiertos que promuevan la interacción y cumplan con leyes de seguridad laboral.</p>	<p>y un marco operativo que exponga una guía (políticas y procedimientos) para su gerencia, definición realista y clara del target del mercado, reglas de admisión y egreso, estándares de calidad. El mismo debe ser actualizado al menos cada tres años.</p> <p>✓ Misión clara: creación de nuevas empresas rentables, con el fin de no dispersar los esfuerzos.</p>		<p>bajo condiciones de rentabilidad en base porcentajes de ganancias</p> <p>✓ Costo de puesta en marcha es casi 4 millones de euros y costos de operación por año alrededor de 500mil euros.</p>
---	---	--	--	--

<p>6. Tasa de ocupación y volumen de negocios</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ocupar al menos 20 clientes, asegurando disponibilidad y flexibilidad de espacio para las firmas en expansión (85% de la capacidad del espacio, 6 a 12 metros cuadrados por persona, incluyendo su escritorio). ✓ Contrato de ocupación y Acuerdo en el Control de las operaciones que indique criterios de seguimiento, evaluación, salida y un progresivo aumento en los costos de arrendamiento según el volumen de ventas ✓ Alcanzar un rápido volumen de ventas contribuye a expandir estratégicamente la red que la incubadora necesita para asistir a la siguiente generación de incubados. ✓ Una incubadora basada en equidad puede probar varias opciones al desarrollar sus compañías incubadas, dependiendo de cómo evolucione el negocio y el mercado: transferir dinero de una compañía a otra, impulsar el desarrollo de una compañía, cambiar el plan de negocio para aprovechar nuevas oportunidades, poner en espera el negocio hasta que las condiciones mejoren, o también desistir permanentemente transfiriendo sus bienes a otros emprendimientos. Esa flexibilidad es particularmente valiosa de cara a la volatilidad del mercado, la incertidumbre y el riesgo. 	<p>I N C U B A D O R A</p>	<p>7. Alcance y fijación de precios de servicios de apoyo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicios en 4 categorías: <ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Capacitación empresarial</u>: pre-incubación, identificación de emprendedores, desarrollo de plan de negocios, entrenamiento y asesoría en la formación de una compañía (flexibilidad, compromiso, liderazgo, servicio). Este proceso puede formar parte integral de cursos de evaluación estructurados de escuelas/universidades de negocio. ○ <u>Asesoramiento empresarial</u>: planeación del negocio, asesoría en acceso al capital, mercadeo, networking y asesoría estratégica (legal, contable, RRHH). Algunos de estos servicios pueden ser externos. ○ <u>Apoyo a la tecnología y la innovación</u>: acceso a centros académicos y de investigación, asesoría en estrategia regional amplia, desarrollo de emprendimientos a partir de investigaciones académicas (transferencia de tecnología). ○ <u>Asesoría financiera</u>: elaboración del plan de negocio, acercamiento gerencial al sector financiero con el fin de acceder a capitales de riesgo y diversificar la inversión a variadas áreas de mercado, apoyo contable ✓ Algunos pueden ser externos pero siempre será crítico la calidad de los mismos ✓ Costos por debajo de los costos del mercado o al mismo nivel para no afectar a proveedores del sector privado. ✓ Costos pueden incluir pagos adicionales que sirven como inversión para otras etapas en el desarrollo del emprendimiento. ✓ Otros servicios que pueden ser ofrecidos se agrupan en 4 categorías: <ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Servicios básicos</u>: alquiler de espacios flexibles, diversidad de servicios de oficina (cafetería, salón de reuniones, de computación, de conferencia, biblioteca, estacionamiento), servicios de tecnología
<p>8. Promoción y definición de segmentos de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Invertir estratégicamente en compañías portafolio o con segmentos de mercado relativamente homogéneos para maximizar el rango de sinergia y colaboración y minimizar los riesgos internos y externos. 	<p>I N C</p>	

<p>9. Criterios de admisión y salida</p> <p>✓ Admisión: Homogeneidad en los tipos de compañía incubadas con el fin de fertilizar el networking y la sinergia entre ellas, viabilidad técnica y comercial del proyecto, el potencial emprendedor y gerencial del prospecto emprendedor (buenas referencias, compromiso para tener éxito en el negocio), potencial de crecimiento proyectado, posibilidad para pagar el alquiler del espacio, compatibilidad del proyecto con los objetivos de la incubadora, un plan de negocios detallado, proyectos innovadores con potencial para crear riqueza (posicionarse en el mercado, desarrollar nuevos productos, expandirse en mercados internacionales) y trabajo.</p> <p>✓ Salida: tiempo en la incubadora (3-5 años), no cumplir con el contrato de ocupación, decisión del dueño de la incubadora, el carácter y/o el nivel de desarrollo de las compañías, el espacio disponible, la demanda de los servicios, la disponibilidad de alquiler fuera de la incubadora, la estrategia, el ciclo de vida de la industria, alcanzar los targets del mercado.</p>	<p style="text-align: center;">U B A D O R A</p>	<p>(teléfono, internet, email, diseño web, fotocopia, fax)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Servicios adicionales:</u> recepción, servicio postal, material de oficina, secretaria ○ <u>Servicios avanzados:</u> consultoría (diseño del plan de negocios, consultoría financiera, de mercadeo y publicidad, tecnológica, gerencial, asistencia jurídica, coaching), capacitación empresarial (cursos de negocio, entrenamiento y evaluación de habilidades gerenciales, de gestión de las operaciones, mercadeo y finanzas, de recursos humanos), información de negocio (impuestos e importaciones, programas de desarrollo e inversión) y cooperación (networking profesional e institucional). ○ <u>Apoyo financiero:</u> ayudando a la incubadora a encontrar las fuentes de financiamiento. ○ <u>Otros servicios:</u> promoción y relaciones públicas, servicios logísticos, protección al consumidor, inversiones foráneas, exportación, investigación, sistema de seguridad y servicios de seguros. 			
<p>10. Número y tipo de personal de la incubadora</p> <p>✓ Gerente emprendedor con habilidad para planear, coordinar e implementar programas y proyectos, establecer y apalancar una red de aliados estratégicos, sustancial experticia para brindar asesoría financiera de alta calidad, experiencia para evaluar inversiones y tener criterios de decisión económicos, habilidades excelentes para establecer</p>		<p>11. Criterios utilizados para monitorear el desempeño de la incubadora</p> <p>✓ Seguir estratégicamente estándares de calidad (como el de: certificación de la EC-BIC, la US NBIA y la guía de buenas prácticas de la UNIDO, criterios ELAN) comparables con otros mercados</p>	<p>12. Desempeño de los clientes, la creación de empleo y de riqueza</p> <p>✓ Datos sistemáticos del desempeño de los clientes y de los graduados permite medir el funcionamiento de la incubadora y hacer benchmarking de ellas: número de empleos por compañía (el promedio es de 7.1) y la tasa de graduación (con un promedio de operación de 8 años de una incubadora, ésta gradúa por</p>	<p>13. Número de graduados / retención en el área local</p> <p>✓ Asistir y ofrecer asesoría (externa/virtual) a las compañías clientes posterior a su salida</p> <p>✓ Firmas graduadas que demuestren</p>	<p>14. Valor agregado de las operaciones de la incubadora</p> <p>✓ Oportunidad para agruparse y posibilidad para hacer networking</p> <p>✓ Acelerar el proceso de iniciar un negocio, minimizar la tasa de fracaso (alrededor de 15,8%), aunque esto último no es</p>

<p>relaciones personales, para gerenciar un equipo y mantener un ambiente creativo, dinámico y positivo de trabajo y con visión a largo plazo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dos o tres personas a nivel gerencial (10 a 25 para una incubadora tecnológica), un administrador y un recepcionista, a quienes se les paga el 75% de la media regional. Incluir voluntarios. ✓ Equipo gerencial seleccionado por meritocracia antes de iniciar operaciones con el fin de asegurar reglas coherentes y unificadas para todos los clientes. ✓ Emprendedores asesores toman el rol no solo de coach sino temporalmente de posiciones gerenciales, tienen habilidades técnicas, financieras y de negocios ✓ Profesionales de primer nivel en el área financiera, gerencia de recursos humanos y mercadeo. ✓ Cuidar el tiempo que se invierte en asistir a los clientes, en lugar de tareas administrativas y en 	<p>locales, nacionales e internacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dado que el desarrollo de una incubadora es un proyecto y un proceso a largo plazo (5 a 10 años para alcanzar impacto local y regional) son necesarios indicadores de desempeño medibles que permitan evaluar periódicamente el progreso de la misma: tasa de ocupación y de crecimiento, ingresos, punto de equilibrio (ingresos menos costos de operación), rentabilidad, logro de objetivos y alcance del valor añadido, evolución del mercado y capacidad de exportación, imagen institucional, tasa de creación de empleo. ✓ Contacto informal, encuestas e investigaciones para medir el impacto en 	<p>año en promedio 6.6 compañías y crea 40.9 empleos generalmente en la misma área donde está localizada), nivel profesional de los empleados (52% son profesionales o más), proporción de ingresos que invierten en entrenamiento (17%).</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Indicadores de empleo y creación de riqueza (crecimiento del volumen de ventas, ingresos y ganancias para la incubadora, rapidez en el desarrollo de los clientes, calidad de los productos y servicios, número de innovaciones implementadas) proporciona una visión de los impactos a largo plazo ✓ Muchas incubadoras forman parte de una estructura que apoya el desarrollo de agrupaciones en las que las compañías clientes suelen estar integradas en las cadenas de suministro de grandes compañías ubicadas en la misma área, logrando multiplicar la creación de trabajo indirecto (0.4 empleos indirectos por cada compañía incubada, 14.464 	<p>estabilidad financiera y exitosa independencia pueden ofrecer asistencia valiosa (ser mentores) a los clientes incubados.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Hacer seguimiento de los graduados para medir la tasa de supervivencia y el impacto al desarrollo sustentable de la región (los beneficios económicos que están siendo retenidos localmente a largo plazo). 	<p>una prioridad para incubadoras de la nueva economía. Rápido desarrollo de productos y gran visibilidad de los emprendimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyo para obtener acceso a financiamientos y asesoría para encontrar capital semilla a través de una red asociada de contactos locales en el sector financiero. ✓ Retener el talento juvenil (graduados de universidades). ✓ Implicarse en transferencia de tecnología e innovación y en la colaboración con la investigación. ✓ Evaluar comparativamente el desempeño de las incubadoras basado en el valor agregado que demuestran.
---	--	--	--	--

<p>proveer al equipo desarrollo profesional.</p> <p>✓ Equipo supervisor comprometido (de 3 a 10) y asignado por los fundadores, cuyo principal deber es salvaguardar la implementación de las ideas de los fundadores, con reputación profesional y científica para asegurar que la supervisión y evaluación de la incubadora sea clara y confiable. Consulta, evalúa y controla al equipo gerencial y en muchos casos participa en todas las decisiones importantes y estratégicas. Refleja la estructura de aliados de la incubadora, pues incluye en ella representantes de las autoridades locales, empresas, organizaciones comunitarias e instituciones académicas todas interesadas en proteger tanto a sus organizaciones como los objetivos de la incubadora. Crea las principales políticas de este comité (definición de obligaciones, procesos, sistemas, estrategias para el desarrollo de la incubadora)</p>	<p>las compañías clientes, su satisfacción, percepción de la calidad de los servicios y el desempeño de estas en ampliar la economía local.</p> <p>✓ Reportes de auditoria anuales y actualización del plan de negocio que sean discutidos en Asambleas del equipo supervisor y de los accionistas. Podría seguir conceptos del Balanced Scorecard</p> <p>✓ Programas efectivos de incubación de negocios basados en estudios de factibilidad y planes de negocios.</p> <p>✓ Es clave para el éxito de la incubadora que los aliados estén seguros de que se están cumpliendo los objetivos de manera eficiente y efectiva.</p>	<p>empleos indirectos netos, lo cual incrementa los ingresos de impuestos, disminuye contribuciones en seguridad social y costo neto por empleo).</p> <p>✓ Rol importante en el proceso de regeneración urbana (Caso: Guinness Enterprise Centre, Dublín): incrementar la competitividad en el mercado, diversificar la actividad de la economía local, facilitar la privatización, atender las necesidades de la región, generar políticas financieras, desarrollo de fuertes alianzas con la comunidad, crecimiento de mercados artesanales, asistencia a minorías, etc.</p> <p>✓ Hacer seguimiento al desempeño de las compañías clientes permite generar confianza del cumplimiento que éstas tienen de las leyes, de la eficiencia en sus procesos, de sus aspectos de mejora en la actividad económica y estrategias para progresar.</p>	<p>✓ Desarrollo de comunidades basadas en la confianza, colaboración, aprendizaje mutuo, compromiso y responsabilidad hacia la comunidad local.</p> <p>✓ Parte de esquemas políticos para atender poblaciones en desventaja.</p>
--	---	--	--

ANEXO B

Cuestionario sobre Emprendimiento Juvenil

Cuestionario sobre Emprendimiento Juvenil

Versión definitiva

1. ¿Cuál es su visión acerca del emprendimiento en Venezuela en los próximos diez años?.
2. Dada su experiencia y conocimientos en el tema del emprendimiento, ¿qué áreas del mercado deberían ser consideradas para la formación de empresas en la población juvenil que incidan de manera positiva en el desarrollo económico del país?
3. Considerando el mismo fin, ¿qué aspectos fundamentales y estratégicos sugiere para la formulación de una incubadora de emprendimientos que incentive la formación de empresas en la población juvenil?
4. ¿Qué experiencias exitosas, a nivel nacional e internacional, conoce sobre el desarrollo de incubadoras de emprendimientos para jóvenes?
5. ¿Qué recomendaciones concretas daría al equipo que va a gerenciar una incubadora de emprendimientos juveniles en Venezuela?

ANEXO C

Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento a Nivel Nacional

Ver archivo Excel: *Benchmarking Nacional*

Logo	Nombre	País	Año de crea	Características	Misión	Vision	Objetivos	Website	Contacto
	Ecosistema Nacional de Emprendimiento	Venezuela	2011	Red de universidades, incubadoras de empresas, ONGs y asociaciones gremiales, empresas, instituciones del Estado y personalidades, comprometidas con el fortalecimiento de las oportunidades socioeconómicas de los venezolanos que brinda apoyo a emprendimientos económicos o sociales con miras a colaborar con el desarrollo nacional, ético y sostenible. De carácter social y sin fines de lucro.	N.E	N.E	N.E	http://www.eneVen.ezeuela.org/	enevenezuela
	Corporación Parque Tecnológico Sartenejas	Venezuela	1992	Tres sedes (Sartenejas, Parque Central y Chacao). Fomenta la innovación y transferencia de tecnología.	El Parque Tecnológico Sartenejas es una plataforma de la Universidad Simón Bolívar para vincular, promover, financiar, administrar y ejecutar distintas iniciativas de emprendimiento e innovación, crear y desarrollar empresas, fomentar la transferencia de tecnología y gestionar la propiedad intelectual, generando recursos para mejorar y expandir la capacidad emprendedora e innovadora de la USB, con impacto en el ecosistema de emprendimiento e innovación del país, siempre en coordinación orgánica e integrada con las restantes fundaciones y entes de vinculación de la USB, a través de las directrices que se reciben de los órganos de dirección integradores de dichas fundaciones.	Ser una organización de referencia nacional e internacional en la vinculación de emprendedores e innovadores y las capacidades de investigación, innovación, y desarrollo tecnológico, social, cultural y humano de la Universidad Simón Bolívar, sus aliados y su entorno, con un equipo multidisciplinario de alto rendimiento y que opera bajo estándares de sostenibilidad y de calidad mundial, la cual crea, apoya y gestiona nuevos proyectos y nuevos negocios de gran valor agregado, en las áreas de su interés, con su conocimiento, experiencia, sus excedentes financieros y su capital relacional, público y privado.	Fomentar la transferencia de tecnología. - Buscar, obtener y difundir la información tecnológica, así como las condiciones para su comercialización. - Ofrecer facilidades para la instalación de empresas de base tecnológica y/o de innovación. - Favorecer la generación de sinergias entre entidades generadoras de conocimiento y el sector productivo. - Favorecer la utilización de modelos de cooperación interinstitucionales y la concreción de alianzas estratégicas para el aprovechamiento de los recursos. - Desarrollar proyectos inmobiliarios innovadores.	http://www.pts.org.ve/	Dr. Gerardo Fernandez, Dra. Maria Antonia Cervilla, Dr. Klaus Jaffe, Dr. Tomas Piez y Dr. Angelo Burgazzi. 0212-9064237 / 0212-9538034 incubadora@pts.org.ve
	Parque Tecnológico de Mérida	Venezuela	1991	Incubadora de base tecnológica. Impulsa la creación de empresas competitivas, con alto valor agregado, basadas en la innovación. Albergamos iniciativas empresariales que hagan uso intensivo del conocimiento, desarrollen y apliquen la tecnología como respuesta a la solución de problemas. A través de la Incubadora de Empresas ofrecemos asistencia, con los menores costos del mercado, para el desarrollo exitoso de una iniciativa empresarial. Estamos abiertos a todos los sectores productivos cuyos emprendimientos requieran apoyo y acompañamiento en sus primeros pasos.	N.E	N.E	Ofrecen servicios de: Capacitación, Asesoría, Acompañamiento, Servicios Básicos y Espacio físico. Modalidades de Incubación: Incubación física: para los emprendedores que quieren desarrollar su proyecto empresarial en nuestras instalaciones, haciendo uso de los servicios de infraestructura, capacitación, asesoría y acompañamiento. Incubación a distancia: para los emprendedores que desarrollan su proyecto empresarial en sus propias instalaciones y sólo requieren los servicios de capacitación, asesoría y acompañamiento. Tienen los siguientes Centros: * Centro de Tecnologías CET * Centro de Teleinformación CTI * Centro de Innovación y Modernización Empresarial CIME * Centro de Documentación Tecnológica CDT	http://www.cptm.ula.ve/	Av. 4 entre calles 18 y 19, Edif. General Masini, piso 3, Ofic. B-32. Mérida. Teléfono: 0274 252 85 21. Correo-e: incubadora@cptm.ula.ve
	Wayra	Venezuela	2012	Es una aceleradora global de empresas start-ups, creada por Telefónica, que convoca cada año a los equipos de emprendimiento venezolanos que tengan un proyecto original e innovador en las áreas de tecnología, internet y telecomunicaciones. Los equipos seleccionados tienen la oportunidad de recibir capital semilla, asesoría en el desarrollo de negocios digitales, red de mentores y contactos, y un espacio de trabajo de vanguardia para desarrollar su proyecto de negocio. Todo esto a cambio de una participación accionaria que oscila entre 7% y 10% de la compañía.	N.E	N.E	Somos la aceleradora de startups digitales de Telefónica y ayudamos a los mejores emprendedores a crecer y formar empresas de éxito. Nuestro programa de aceleración te ofrece todo lo que necesitas para llevar a tu empresa a lo más alto. Financiamiento de hasta 50 mil dólares, un espacio de trabajo en nuestra academia de Venezuela, acceso a una red global de partners de negocio, mentores y expertos, más la oportunidad de trabajar con los negocios de Telefónica en el mundo.	http://wayra.co/sp/	Torre Xerox Av. Libertador Caracas. wayra@wayra.org
	Grupo Supernova	Venezuela	2004	Ofrece su programa "Los 7 pasos del emprendedor" dirigido a la formación de nuevas empresas. Grupo Incubadora de empresas con una trayectoria especializada en el apoyo a emprendedores venezolanos, que ha apoyado y co-creado decenas de iniciativas, hecho alianzas con los principales miembros del ecosistema de emprendimiento venezolano y que ha trabajado desarrollando programas de emprendimiento en conjunto con corporaciones, ONGs, comunidades y gobiernos locales. Nuestra fortaleza está en la unión de dos especialidades, el desarrollo web y el desarrollo de planes de negocios, que juntas nos permiten idear y colocar productos en el mercado de forma rápida, creativa y sin desperdiciar tiempo.	N.E	N.E	N.E	http://gruposupernova.com/	C.C. Plaza las Américas. El cafetal. Caracas. services@gruposupernova.com

Logo	Nombre	País	Año de creaci	Características	Misión	Vision	Objetivos	Website	Contacto
	Banca Comunitaria Banesco	Venezuela	2008	Programa de formación a microempresarios orientada al mejoramiento de la capacidad productiva y la optimización de la competitividad de sus negocios	Somos una Organización de servicios financieros integrales, dedicada a conocer las necesidades de nuestros clientes y satisfacerles a través de relaciones basadas en confianza mutua, facilidad de acceso y excelencia en calidad de servicio. Somos líderes en los sectores de Persona y Comercio, combinando tradición e innovación, con el mejor talento humano y avanzada tecnología. Estamos comprometidos a generar la mayor rentabilidad al accionista y bienestar a nuestra comunidad.	N.E	El Programa de Formación de Microempresarios te brinda las herramientas administrativas, gerenciales, personales y técnicas, para mejorar la producción de tu negocio y hacerte más competitivo en el mercado. Este programa se desarrolla en alianza con instituciones educativas según la ubicación geográfica donde está presente Banca Comunitaria. Así hemos establecido alianzas con el Instituto Universitario de Gerencia y Tecnología (IUGT), la Asociación Venezolana de Escuelas Católicas (AVEC), la Asociación de Promoción de la Educación Popular (APEP), Fundación Social, Fe y Alegría, Universidad Corporativa SIGO (UCS), Negocio Pyme, Superatec y la Asociación de Trabajadores Emprendedores y Microempresarios (ATRAEM). El programa es gratuito y se entrega certificado de culminación.	http://www.bancacomunitariabanesco.com/	0500-BANCO24 (0500-2262624)
	Unidad de emprendimiento y seguimiento de Egresados de USB (JUSEG)	Venezuela		Con su programa "Promoción al emprendimiento" busca apoyar el desarrollo de futuros líderes y empresarios competentes y creativos	N.E	N.E	N.E	http://www.ueseg.du.ve/	Teléfonos: 58-0212-9063111/3157/3158 extensión 6805/6826/6831. Correo Electrónico: ceseg@usb.ve, Twitter: @ceseg
	Escuela de Economía UCAB	Venezuela	2006	Estudiantes de la Escuela de Economía imparten cursos de Finanzas para microempresarios y emprendimiento en comunidades populares. Crean recientemente el Centro de Innovación y Emprendimiento UCAB	N.E	N.E	N.E	https://www.ucab.edu.ve	Lisbeth Sanchez sanz.lisbeth@gmail.com
	Centro de Emprendedores del IESA	Venezuela	2003	Centro de emprendedores del IESA. Formación a emprendedores a través de programas dirigidos al desarrollo de capacidades gerenciales y personales.	Desde su fundación en el 2003, este centro tiene como misión formar individuos capaces de transformar ideas en empresas sustentables, innovadoras y socialmente responsables para generar progreso y bienestar en la sociedad. Para alcanzar este objetivo el CE se fundamenta en tres pilares: investigación científica, docencia, y prestación de servicios a emprendedores.	N.E	N.E	http://www.iesa.edu.ve/profesores-extension/centros-academicos/emprendedores	Nunzia Auletta @nunziaauletta, Aramis Rodriguez
	Fundación Ideas	Venezuela	2002	Catedra de emprendimiento virtual que ofrece una guía para la presentación de un negocio o emprendimiento social. Concurso Ideas premia anualmente 10 propuestas de emprendimiento económico y 5 de emprendimiento social otorgándoles adiestramiento, acceso a una red de apoyo del sector empresarial y académico del país. De estos se les otorga premio en metálico a 3 y 2 respectivamente.	Desde su inicio, en el año 2003, esta iniciativa ha estado orientada a contribuir con el desarrollo de la capacidad y el talento emprendedor de Venezuela. Otra de las áreas de foco de la Fundación Ideas, desde el 2006, ha sido el impulsar en las universidades e institutos de educación superior del país la incorporación de los conceptos de emprendimiento y formación en las técnicas asociadas, a estudiantes de las distintas especialidades.	N.E	Como objetivos principales destacan estimular iniciativas para el desarrollo de una cultura de innovación, generación de nuevos negocios y propuestas de interés social sostenibles a largo plazo. De igual forma, propiciar la formación en temas de emprendimiento, el desarrollo de redes de apoyo y asesorías que faciliten a los emprendedores concretar sus iniciativas.		
	Emprende	Venezuela	2003	Emprende es una plataforma de formación y aprendizaje multimedia desarrollada por el IESA, con la finalidad de contribuir a la conformación de empresarios que puedan responder a entornos riesgosos. El programa cuenta con 6 unidades, 4 temas por unidad, que están orientadas al diseño estructural de un plan de negocio. Para ello, se incluye una red de mentores certificados por el Instituto, que acompañan al participante en el proceso de facilitación del conocimiento.	Multiplicar la experiencia de aprendizaje IESA, para emprendedores a nivel nacional y regional a través de una avanzada plataforma tecnológica de enseñanza e interacción multimedia y el desarrollo de una red de valor para el acompañamiento en la formación de emprendedores.	Liderar la formación on-line de emprendedores en la región latinoamericana	Programa de formación a distancia que te permitirá desarrollar tu plan de negocios en sólo 8 semanas, desde la comodidad de tu casa o lugar de trabajo y con la asesoría directa de un Mentor Emprende.	www.emprende.edu.ve	info@emprende.edu.ve, @emprende

Logo	Nombre	País	Año de crea	Características	Misión	Vision	Objetivos	Website	Contacto
	Novos Innovacion y Emprendimiento. Unimet	Venezuela	2014	El Centro NOVOS es el espacio donde el emprendedor dispone de un lugar adaptable a sus necesidades con el objetivo de impulsar el desarrollo de iniciativas emprendedoras para concretarlas en nuevas empresas sostenibles y donde encuentra: * Acompañamiento por un asesor integral. * Seguimiento del proceso de desarrollo en función del cumplimiento de hitos concertados. * Actividades colectivas con la participación de todos los emprendedores destinadas a capacitación, conferencias, seminarios y desarrollo personal. * Intercambios con financistas, inversionistas, empresarios y emprendedores experimentados.	N.E	N.E	* Proporcionar lugar de trabajo, servicios básicos, recursos y ayudas a quienes quieren impulsar el desarrollo de sus iniciativas emprendedoras para concretarlas en nuevas empresas sostenibles. * Dar asistencia técnica a empresas en las fases iniciales de operación y de consolidación. * Prestar servicios de asesorías al sector productivo en áreas relacionadas con el desarrollo empresarial y de nuevos productos y servicios. * Desarrollar actividades de formación emprendedora.	http://www.unimet.edu.ve/novos-emprendimiento/	novos@unimet.edu.ve, jbello@unimet.edu.ve, dcorneiles@unimet.edu.ve, Dixi Corneiles Telf. 02122403542.
	UNIMET	Venezuela		Forma a los estudiantes con asignaturas donde el emprendimiento en todas sus formas es estimulado deliberadamente a lo largo de los planes de carrera ofrecidos en la universidad. Tiene como programas el Centro de Iniciativas Emprendedoras, la Zona Emprendedora y NOVOS.	Formar profesionales reconocidos por su alto nivel ético, sólida formación integral, por su capacidad emprendedora, de liderazgo y de trabajo en equipo, con dominio de al menos un segundo idioma, y comprometidos con el desarrollo del sector productivo y de la sociedad en general.	Fortalecer la UNIMET como una institución universitaria reconocida por la competitividad y formación integral de sus graduados, destacada por la calidad y pertinencia de su producción intelectual y técnica, por el valor que le asigna a la conducta ética de sus miembros y por el esfuerzo permanente y el compromiso para responder a las cambiantes realidades del entorno nacional e internacional.	N.E		José R. Bello, director del CIE: jbello@unimet.edu.ve / 0212-240.35.41 Dixi Corneiles, asistente: dcorneiles@unimet.edu.ve / 0212-240.35.42
	Venezuela Competitiva	Venezuela	1993	Organización sin fines de lucro que ofrece programa Integral de Formación para la Competitividad dirigido a emprendedores	Estimular la capacidad competitiva y emprendedora del país a través de la identificación, documentación y divulgación de las claves de éxito de personas y organizaciones para, en alianza con los sectores público y privado, generar una cultura de excelencia que contribuya al desarrollo sustentable de Venezuela.	N.E	Competitividad sobre el tapete: campaña sostenida de divulgación del 'bien hacer' al estilo venezolano que ha colocado la competitividad en la agenda y temario de personas, organizaciones e instituciones clave. Ver el país posible: detección, documentación y reconocimiento de casos de excelencia, a escala nacional e internacional. Conexión: una efectiva red de organizaciones públicas y privadas exitosas trabajando, fortaleciendo y modelando la cultura de la excelencia en Venezuela. Vitrina del éxito nacional: estímulo a la capacidad competitiva y emprendedora de los venezolanos, a través del Premio a la Excelencia con el que reconocemos sus probados valores y éxito. Creando sobre bases sólidas: metodología consolidada para la evaluación de organizaciones de alto desempeño, adecuada a las características del entorno nacional y reconocida internacionalmente por su efectividad e innovación.	www.venezuelacompetitiva.com/ www.exstovenezolano.com	2ª Av. Los Cortijos de Lourdes, Edificio Fundación Empresas Polar, piso 1. Municipio Sucre, estado Miranda, Caracas, Venezuela. Teléfonos: (58212) 2027696 / 2027646 Correo electrónico: proyectos@venezuelacompetitiva.com
	Empreded	Venezuela		N.E En alianza con Chevron y el Grupo Social CESAP. Somos un movimiento social que tiene como propósito desarrollar las capacidades y las competencias del talento emprendedor e innovador de los venezolanos, con el fin de impulsar un país productivo, solidario y próspero a través del emprendimiento. Apostamos por el futuro de Venezuela y ofrecemos una diversa plataforma de servicios y eventos de conexión para la gente emprendedora. Construimos emprendimientos de todo tipo y conectamos a nuestros miembros con ideas, personas, empresas, instituciones y redes donde pueden enriquecer su espacio social y forjar nuevas oportunidades.	Desarrollar competencias en la práctica del liderazgo, a fin de poder mejorar nuestros emprendimientos e ideas de negocio. Conectar a nuestros miembros con un mundo más amplio que les permita ampliar sus relaciones y contactos. De esta forma se enriquece el espacio social de las personas que fomen parte de nuestra comunidad.	N.E		https://gruposocial.com.ve/esap.org/empreded	
	Superatec	Venezuela	2002	ONG que ofrece programas de formación tecnológica, humana y laboral para personas de escasos recursos en 17 centros de diversas zonas de Caracas y el interior del país.	Transformar la vida de personas y comunidades populares, creando oportunidades de superación, mediante la formación tecnológica, humana y laboral.	Ser una organización de desarrollo social, efectiva y reconocida nacional e internacionalmente, que facilite la formación integral de ciudadanos útiles y productivos.	* Empoderar a los jóvenes fortaleciendo sus capacidades y/o talentos. * Reducir la brecha tecnológica. * Construir ciudadanía y promover derechos humanos. * Promover la inclusión laboral productiva.	http://superatec.org.ve/	Av. Andrés Bello de Los Palos Grandes, entre 5ta y 6ta Transversal, Quinta Guts, Caracas. Teléfono: (0212) 284.12.87 / 286.99.04

Logo	Nombre	País	Año de crea	Características	Misión	Vision	Objetivos	Website	Contacto
	Jóvenes emprendedores de Venezuela	Venezuela	1993	Asociación civil sin fines de lucro que inicia sus labores, a partir de su fundación, por las empresas más destacadas en todo el territorio nacional. Nuestro compromiso se fundamenta en fortalecer la educación de niños, niñas y jóvenes en edad escolar, bajo la metodología de enseñanza "Aprender haciendo", con especial énfasis en valores, ciudadanía, conceptos de economía, formación para el trabajo y fundamentos empresariales, para despertar en ellos el espíritu emprendedor que los impulsen a continuar sus estudios y a obtener una posterior formación universitaria y/o técnica que facilite su inserción en el mercado laboral y el logro de una mejor calidad de vida. Pertenece a Junior Achievement.	Inspirar en niños, niñas y jóvenes el espíritu emprendedor para que alcancen sus metas en un marco de responsabilidad y libertad, promoviendo su formación a través de programas educativos que impulsan el desarrollo de los valores requeridos por un buen ciudadano y los dotan del conocimiento y herramientas prácticas para permanecer en el sistema educativo y salir fortalecidos para su posterior formación universitaria, que les permitirá un fácil acceso al mercado laboral y, por consiguiente, a un futuro productivo.	Ser reconocidos como la organización de referencia ante el empresario en el desarrollo de programas educativos que impacten la vida de niños, niñas y jóvenes en edad escolar, agregando valor a su formación.	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer contenidos educativos que enriquezcan la formación de niños, niñas y jóvenes como ciudadanos generadores de progreso de la sociedad. • Crear oportunidades de diálogo con la comunidad empresarial para introducirlos en el mundo de los negocios y motivarlos a contribuir con el desarrollo del país. • Contribuir al desarrollo sostenible de las comunidades a través de enlaces entre los sectores empresariales y educativos. 	http://www.jovenesemprendedores.org.ve/	Edificio Nonza, piso 2, oficina 21. Urbanización Los Caobos. Caracas. 58 212-781.09.44 / 58 212-794.13.09 / 58 212-793.12.41
	Venezuela sin límites	Venezuela	1999	Concurso Emprendedor Social del Año, organizado por la Fundación Venezuela Sin Límites (Jmp/emprende) desde el año 2010, que cuenta con el apoyo de Digitel. Los ganadores tienen acceso a una red de destacados emprendedores sociales y a servicios gratuitos de consultoría y becas para programas ejecutivos en instituciones de clase mundial, una beca para estudiar el Programa de Formación para Emprendedores del IESA. Además, participan en la reunión regional del Foro Económico Mundial.	Fortalecer a los agentes de cambio con acciones innovadoras, sostenibles y de impacto, a través de alianzas estratégicas, tecnología y comunicación para la transformación social.	Ser referencia como organización de vanguardia, que integra y potencia a los diferentes actores de la sociedad en pro de la transformación social.	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar al empresario oportunidades para ejercer su responsabilidad social hacia la comunidad, a través del establecimiento de alianzas intersectoriales que estimulen la inversión social responsable. • Poner a disposición del público en general información actual y confiable acerca de las más de 400 ONG registradas en Venezuela Sin Límites. • Contar con un Fondo de Inversión Social, a partir del cual se realizan convocatorias para financiar iniciativas del sector social venezolano. Participar en el diseño, monitoreo y evaluación de los proyectos de las ONG registradas, dándole asesorías y talleres para la formulación de los mismos. • Gestionar el intercambio del recurso humano voluntario para apoyar a las ONG y a los Socios registrados. • Ofrecer una plataforma de recaudación de fondos a través de mensajería de texto para las ONG registradas (DAR). Esto permite fomentar la colaboración del público individual aunada a la de la empresa privada. • Desarrollar y actualizar una herramienta tecnológica (Mapas Sociales) donde se ofrece información cartográfica digitalizada y estadísticas sociales que permiten obtener reportes de alternativas de inversión social. Los Mapas Sociales facilitan la ubicación de las organizaciones registradas, las empresas aliadas y la data social de cada área, de manera que la gestión sea cada vez más efectiva y eficaz. 	http://www.venezuelasinlimites.org/	N.E