

### Encuesta para INCUBADORAS

Le solicitamos por favor completar la información requerida en este mismo documento Word, usando todo el espacio necesario para contestar las preguntas y agregando filas en las tablas en caso de ser necesario (**no llenarlo en forma manuscrita**). La información provista será tratada de manera **confidencial** y utilizada a los fines de realizar la medición de desempeño y mejora continua de las incubadoras de negocios paraguayas.

Por favor, complete también los **anexos 1, 2 y 3** referidos a empresas pre-incubadas, incubadas y graduadas (**en formato Excel**) y **adjunte los documentos** que se solicitan al finalizar la encuesta.

Antes de comenzar, lea con detenimiento el **glosario** (al final de este documento) para facilitar la comprensión de los conceptos utilizados.

#### Identificación de la incubadora de negocios

Nombre de la incubadora	
Nombre y cargo de la persona que responde esta encuesta	Nombre:
	Cargo:
Institución patrocinadora	
Fecha de inicio de actividades (mes y año)	
Dirección	
Ciudad	
Teléfono	
Fax	
E-mail institucional	
Página web	
Contacto	Nombre:
	Cargo:
	Celular:
E-mail contacto	
Visión	
Misión	
Objetivos	
Personería Jurídica (tipo y de qué entidad depende/independiente)	

## 1. DESEMPEÑO DE LOS EMPRENDEDORES Y RELACIÓN CON LOS CLIENTES

### 1.1. Resultados

1.1.1. ¿Cuál es el número de emprendedores que tenía la incubadora en cada año por etapa de incubación?

Año de inicio	Pre-incubación	En proceso de incubación	Pos-incubación	Graduados en cada año
2015				
2016				

2017				
------	--	--	--	--

1.1.2. Indique la cantidad de empresas incubadas y/o graduadas que han obtenido los siguientes resultados en los últimos tres años.

Resultados por año	2015	2016	2017
Registro/Solicitud de registro de patentes			
Registros de marcas, secretos industriales y otros derechos de propiedad industrial			
Creación de puestos de trabajo por los emprendimientos incubados			
Creación de puestos de trabajo por las empresas graduadas			

## 1.2. Relación con el cliente e incidencia

1.2.1. ¿Cuáles son los factores por los cuales usted considera que la incubadora logra atraer a los emprendedores? Marque los tres principales:

Factores	X
Los servicios que ofrece	
El perfil del CEO	
Facilidades para el acceso a financiamiento	
La vinculación con redes valiosas	
El sector en el que se focaliza	
La trayectoria de la incubadora	
Recomendaciones y reconocimiento de emprendedores y graduados	
Reconocimiento de casos exitosos de graduados	
Otros: _____	

1.2.2. ¿Cómo considera usted que los emprendedores valoran los siguientes aspectos de la incubadora?

Aspecto	Muy satisfechos	Satisfechos	Algo satisfechos	Nada satisfechos
Servicios que ofrece la incubadora				
Redes de mentores				
Vínculo con el CEO y el equipo de gestión				
Acceso al financiamiento				

## 2. PROPUESTA DE VALOR/ MODELO DE NEGOCIOS/ PROCESOS CLAVE

## 2.1. Políticas de atracción y selección

2.1.1. Indique el perfil de los emprendedores que busca apoyar la incubadora (marque con X)

Perfil de los emprendedores	X
Emprendedores en general	
Académicos-científicos de la propia organización	
Académicos-científicos de cualquier organización	
Estudiantes universitarios de la propia casa de estudios	
Estudiantes universitarios de cualquier casa de estudios	
Graduados universitarios de la propia casa de estudios	
Graduados universitarios de cualquier casa de estudios	
Ejecutivos de empresas	
Profesionales de empresas	
Otros segmentos específicos. Cuáles?.....	

2.1.2. Indique en la siguiente tabla las principales acciones a través de las cuales la incubadora atrae emprendedores (marcar X e indicar la cantidad en el año 2017).

Acciones de atracción de emprendedores	X	Cantidad de acciones en 2017
Publicidad en medios de comunicación masiva		
Notas periodísticas en medios de comunicación masiva		
Eventos y jornadas de sensibilización abiertas		
Campañas en redes sociales		
Presencia institucional en eventos organizados por otros actores del ecosistema		
Acciones a través de medios y canales específicos que llegan al perfil de los emprendedores y emprendimientos de nuestro interés		
Convocatorias o concursos abiertos de proyectos		
Otros. Cuáles? .....		

2.1.3. Indique en la siguiente tabla las principales acciones a través de las cuales la incubadora atrae emprendedores (marcar X).

Acciones de atracción de emprendedores	X
Scouting o búsqueda proactiva de emprendedores (head hunting) en OTLs	
Scouting o búsqueda proactiva de emprendedores (head hunting) en las universidades	
Scouting o búsqueda proactiva de emprendedores (head hunting) entre los proyectos FONDEF	
Scouting o búsqueda proactiva de emprendedores en otros ámbitos. Cuáles?	
Web institucional	
Derivaciones desde otras instituciones/profesionales del ecosistema	
Derivaciones de otros emprendedores	
Derivación de mentores	

Derivaciones de inversores	
Derivaciones de miembros del Directorio	
Derivación de otros organismos públicos	
Otros. Cuáles? .....	

2.1.4. ¿Cuenta la incubadora con un proceso claro y estable de selección de emprendimientos, el que define las etapas o filtros que deben pasar para decidir si ingresan o no al proceso de incubación?

- a) Sí  . Si el proceso está documentado, anexe el documento en el que se describe. Si este proceso es claro y estable pero aún no está documentado, describa brevemente acá.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- b) No

2.1.5. Al momento de seleccionar las empresas, ¿la incubadora se enfoca especialmente en algún o algunos sectores económicos o los abarca a las distintas actividades?

- a) Sí, se enfoca en algunos  . Indique los tres sectores más importantes con una X

- b) No

Sectores	X
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	
Agroindustria	
Explotación de minas y canteras	
Industrias manufactureras	
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	
Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación	
Construcción	
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	
Transporte y almacenamiento	
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	
Información y comunicaciones	
Actividades financieras y de seguros	
Actividades inmobiliarias	
Actividades profesionales, científicas y técnicas	
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	
Enseñanza	

Sectores	X
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	
Actividades de los hogares como empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio	
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	
Biotecnología	
Diseño	
Electrónica	
Tecnologías de la información y comunicación	
Tecnologías limpias	
Otro...	
...	

2.1.6. ¿Qué criterios utiliza al momento de seleccionar emprendimientos o emprendedores? Marque en la tabla su nivel de importancia y agregue todos los otros criterios de selección utilizados (puede haber criterios con igual importancia).

Criterio	Muy importante	Importante	Poco importante	No importante
Su orientación a nichos de mercados no atendidos				
Desarrollo de productos o servicios innovadora nivel regional, nacional				
Desarrollo de productos o servicios innovadora nivel internacional				
Plan de negocios bien elaborado				
Posesión de modelos de negocio novedosos y/o basados en un alto grado de diferenciación				
Potencial de generación de empleo				
Escalabilidad del negocio y su potencial de crecimiento				
Posibilidades de sustituir importaciones				
Viabilidad técnica y económica del negocio				
Capacidad de comenzar a vender en el corto plazo				
Ventas esperadas en el primer y segundo año de vida del negocio				
Orientación exportadora				
Equipos de emprendedores con experiencia o con alto nivel de competencias técnicas y de gestión				
Contactos de los emprendedores para desarrollar el negocio				
Relación con la entidad patrocinadora (alumnos, académicos, exalumnos,				

Criterio	Muy importante	Importante	Poco importante	No importante
etc.)				
Otro...				

2.1.7. ¿Quiénes participan del proceso de evaluación y selección? Marque lo que corresponda.

Participantes del proceso de evaluación y selección	X
El equipo técnico interno	
Paneles de expertos (interno y externo)	
Miembros del directorio	
Mentores	
Potenciales inversores	
Otros actores privados externos	
Especialistas sectoriales	
Otros actores del ecosistema	

2.1.8. ¿En qué elementos se basan los evaluadores a la hora de calificar las postulaciones?

Elementos utilizados	X
Su juicio y experiencia	
El formulario de postulación	
Entrevistas y/o diálogos con los emprendedores	
Una guía de pautas entregadas por su organización	
Una guía de pautas y una grilla de puntajes que refleja los criterios de selección de la organización	
Otros. Cuáles? .....	

2.1.9. Complete la siguiente información sobre el proceso de selección en los últimos tres años:

Cantidad de	2015	2016	2017
Postulaciones totales (número de solicitudes por escrito para recibir servicios de pre-incubación o incubación recibidas)			
Proyectos seleccionados (tanto para entrar a la etapa de pre-incubación como a la de incubación)			

## 2.2. Servicios de apoyo

2.2.1. La incubadora, ¿cuenta con metodologías de pre-incubación, incubación y otros servicios con hitos definidos, manuales y materiales de apoyo?

a) Sí  Anexe el manual o la descripción de la metodología, haga referencia a páginas web o links si cuenta con un sistema o software para apoyar los procesos. Anexe este

documento. En caso de no tenerlo documentado, pero si está claro y es estable, descríballo brevemente.

---



---



---

b) No

2.2.2. La incubadora, ¿cuenta con un sistema para detectar las necesidades de los pre-incubados / incubados / pos-incubados, en base a lo cual construye el plan de trabajo con ellos?

a) Sí  Explique brevemente en qué consiste y anexe documentación relacionada (plan de trabajo modelo, documentación que respalde el sistema).

---



---



---

b) No

2.2.3. ¿Cuáles son los servicios de incubación que su incubadora ha brindado a los emprendedores apoyados en los últimos 2 años, ya sea de manera directa o a través de terceros? Marque con una X lo que corresponda.

Servicios de incubación prestados	Directamente	A través de terceros
Apoyo a la modelación del negocio		
Apoyo al desarrollo de un producto mínimo viable y testeo temprano de hipótesis con potenciales clientes		
Mentorías de empresarios		
Preparación para presentarse ante inversionistas		
Encuentros con inversionistas		
Acceso a capital semilla		
Acceso a otros subsidios públicos		
Facilitación del acceso a financiamiento bancario, y a otras fuentes privadas		
Facilitación del acceso a red de proveedores		
Apoyo en la realización de ventas y comercialización		
Asesoría comercial, ventas y de marketing		
Asesoría en propiedad intelectual y registro de marca		
Asesoría financiera, contable y legal		
Asesoría en otros aspectos de la gestión empresarial (estrategia, recursos humanos, etc.)		
Capacitación/seminarios		

Servicios de incubación prestados	Directamente	A través de terceros
Espacio de oficina para incubados y servicios de telecomunicaciones e internet		
Eventos de networking		
Servicios de diseño y apoyo al prototipado		
Vinculación con ejecutivos de grandes empresas y acceso a oportunidades de trabajo		
Vinculación con emprendedores		
Vinculación con potenciales clientes y proveedores		
Apoyo a la actividad exportadora		
Apoyo al desarrollo del equipo		
Servicios específicos a las industrias de los incubados		
Otros...		

#### 2.2.4. Espacio para incubados

- b) ¿Cuál es la cantidad máxima de empresas que puede incubar en el espacio destinado para ello? \_\_\_\_\_
- c) Actualmente, ¿qué porcentaje del espacio disponible para empresas se encuentra ocupado? \_\_\_\_\_ %
- d) ¿Qué cantidad de empresas se encuentran actualmente instaladas en los espacios que ofrece la incubadora? \_\_\_\_\_
- e) Indique la cantidad de salas de reuniones o capacitación disponibles \_\_\_\_\_
- f) Indique la cantidad de áreas de uso común, salas de reuniones y de mini conferencias \_\_\_\_\_

#### 2.2.5. Liste en la tabla a continuación los proveedores y áreas en las que la incubadora tenga acuerdos especiales.

Proveedor (indique nombre de la empresa o persona)	Ámbito (Local/ Regional/ Nacional)	Servicio que presta

#### 2.2.6. Respecto de los proveedores, indique el impacto que han tenido los emprendimientos/empresas graduadas en su desarrollo.

Año	Cantidad de puestos de trabajo generados	% de incremento de ventas
2015		
2016		
2017		

2.2.7. Indique, de acuerdo a las etapas en que la incubadora asiste a las empresas; el número de empresas atendidas en la actualidad y el tiempo promedio que las empresas están en cada una de las etapas.

Etapas	Número de empresas atendidas en este momento	Tiempo promedio (en meses)
Pre-incubación		
Incubación		
Pos-incubación		

2.2.8. ¿Ofrece la incubadora servicios para valorizar las empresas incubadas y apoyar la formulación y negociación de propuestas de levantamiento de capital privado?

Sí  Describa brevemente el servicio ofrecido \_\_\_\_\_

No

2.2.9. ¿Cuenta la incubadora con un programa de internacionalización para los emprendimientos?

Sí  Describa brevemente el servicio ofrecido \_\_\_\_\_

No

2.2.10. ¿Cuenta la incubadora con una red o pool de mentores que dediquen horas al apoyo de emprendedores?

a) Sí  Si tiene contratos o acuerdos formales anexe un modelo.

b) No

2.2.11. Por favor, indique para el año 2017:

a) número de mentores que han estado trabajando con emprendedores: \_\_\_\_

b) número de horas totales de mentorías brindadas: \_\_\_\_

c) número de empresas incubadas que han recibido apoyo de un mentor: \_\_\_\_

c) perfil predominante de los mentores: Marque con una x

Perfiles de los mentores	X
Ejecutivos/profesionales de grandes empresas	
Ejecutivos /profesionales de grandes consultoras	
Empresarios reconocidos (de grandes empresas)	

Empresarios jóvenes	
Empresarios Pyme	
Consultores o coaches	
Otros profesionales independientes	
Otros: ¿cuáles?	

### 2.3. Vínculos y redes

2.3.1. Complete la siguiente tabla detallando los eventos que la incubadora realiza para promover la vinculación, la colaboración y el intercambio. Si no realiza estos eventos deje la tabla en blanco.

Tipo de eventos que ofrece a sus emprendedores	Cantidad de eventos en 2017	¿Cada cuántos meses se realizaron estos eventos?
Con otros emprendedores		
Con ejecutivos relevantes de la industria, expertos, potenciales clientes o compradores		

2.3.2. Indique la cantidad de empresas que accedieron a capital privado en los últimos tres años:

	2015	2016	2017
Cantidad de emprendimientos incubados que accedieron a capital privado			
Cantidad de empresas graduadas que accedieron a capital privado			

2.3.3. Si la organización participa en redes nacionales, latinoamericanas y/o internacionales para el apoyo a los emprendedores, complete la siguiente tabla:

Nombre de la red	Fecha de inicio de la participación	Nacional	Latinoamericana	Internacional	Principales resultados

2.3.4. Durante el año 2017, ¿se ha vinculado con los siguientes actores del ecosistema, a los fines de brindar apoyo a los emprendedores y/o fortalecerse? Marque con una X.

Actores del ecosistema emprendedor		X
Eslabones previos	Universidades	
	OTLs	

	Centros y programas dentro de la universidad	
	Centros de excelencia, centros de investigación o innovación externos a la universidad	
	Otros: _____	
Eslabones posteriores	Aceleradoras	
	Inversionistas	
	Capital de riesgo	
	Otros: _____	

### 3. LA ORGANIZACIÓN Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

#### 3.1. Institucionalidad y gobierno corporativo

3.1.1. ¿Cuenta la institución con un Directorio o Comité Directivo?

a) Sí  Indique cuántos miembros tiene \_\_\_\_\_ (Número)

b) No

3.1.2. En caso afirmativo, por favor, marque con una X el perfil de quienes componen ese Directorio.

Perfil	X
Emprendedores jóvenes	
Empresarios destacados	
Consultores	
Expertos sectoriales o de la tecnología	
Inversores	
Miembros de la Institución patrocinadora	
Funcionarios de Gobiernos locales/nacionales	
Académicos o Investigadores de renombre	
Otros actores del ecosistema (quienes?)	

3.1.3. Con respecto a las autoridades miembros del directorio de la incubadora, indique por favor:

Nombre	Área de <i>expertise</i>	Años de experiencia laboral	Dedicación (horas semanales)	Pertenece al sector privado? (sí/no)	Participa en otras entidades del ecosistema emprendedor


3.1.4. ¿Cómo ha sido durante el último año la contribución de los miembros del Directorio a cada una de las siguientes actividades? Califique del 1 al 5 donde 5 es la mayor contribución. Si no existió coloque 0.

Contribución del Directorio	Calificación
Derivar emprendedores	
Evaluar y seleccionar a emprendedores	
Apoyar a emprendedores	
Conseguir fuentes de financiamiento externas para la institución	
Dar visibilidad externa a la institución	
Desarrollar alianzas interinstitucionales	
Aportar contactos relevantes	
Apoyar a la Dirección en cuestiones estratégicas	
Apoyar a la Dirección en la selección del <i>staff</i> y la gestión de RRHH	
Otras (cuáles?)	

3.1.5. ¿Con qué frecuencia se reúne el directorio de la incubadora?

Cada \_\_\_\_\_ meses

3.1.6. En promedio, ¿cuál es el porcentaje de asistencia efectiva de los miembros a las reuniones de directorio o consejo?

\_\_\_\_\_ %

3.1.7. La incubadora, ¿realiza una rendición formal de cuentas al directorio o consejo o autoridades universitarias o municipales?

a) Sí  ¿A quién? \_\_\_\_\_

Describa brevemente en qué consiste:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) No

### 3.2. Equipo de gestión

3.2.1. Complete la siguiente tabla respecto del equipo de gestión de la incubadora:

Nombre	Área de expertise	Antigüedad en la incubadora
--------	-------------------	-----------------------------


3.2.2. Por favor, completa los siguientes datos referidos al Gerente:

<b>Nivel de estudios</b>	Sin estudios Universitarios Con estudios Universitarios incompletos Con estudios universitarios completo Con estudios de posgrado
<b>Experiencia en el exterior</b>	Estudió (si/no) Trabajó (si/no) Trabajó en organización del ecosistema (si/no)
<b>Experiencia laboral como</b>	Profesional/consultor empresarial independiente Ejecutivo de gran empresa Académico/profesor universitario Emprendedor Funcionario público Gerente de institución de apoyo (directo) a emprendedores Otros
<b>Cantidad de años de experiencia trabajando en el apoyo (directo) a emprendedores</b>	Menos de 1 año 1 a 3 años Entre 3 y 5 años Entre 5 a 10 años Más de 10 años
<b>Antigüedad como Director de esta institución</b>	Menos de un año Entre 1 y 3 años Entre 3 y 5 años Más de 5 años
<b>Dedicación</b>	Exclusiva (solo trabaja en la incubadora) No exclusiva (tiene otras obligaciones dentro o fuera de la universidad además de la incubadora)

3.2.3. Complete los siguientes datos referidos al equipo de trabajo de su organización.

<b>Equipo</b>	
Número de personas que lo conforman	
Número de personas que trabaja directamente con los emprendedores (staff técnico)	
Cantidad de personas del staff técnico tienen estudios universitarios	
Cantidad de personas del staff técnico tienen dedicación full-time	
Cantidad de personas del staff técnico tienen experiencia (al menos 3 años) en apoyo directo a emprendedores?	
Antigüedad promedio del staff técnico en la organización (en años)	
Cantidad de personas que se incorporaron al staff técnico en el último año (si no hubo incorporaciones indique 0)	
Cantidad de personas que se han retirado del staff técnico en el último año (si	

no hubo retiros indique 0)

3.2.4. Respecto de los integrantes del equipo que trabajan directamente con los emprendedores, complete la siguiente información:

Nombre	Edad	Área de estudios (económicas, ingeniería, derecho, etc.)	Experiencia previa (emprendedor, consultor, académico, empleado, etc.)	Rol/Función que desempeña en la incubadora

3.2.5. ¿Cuál es el esquema de retribuciones de la incubadora? Marque con una X

Esquema	Gerente	Miembros del equipo
Retribución fija		
Retribución con componente fijo y componente variable		
Retribución variable		

3.2.6. ¿Cuáles son los componentes variables de la retribución? Marque con una X

Componente variable	Gerente	Miembros del equipo
Cumplimiento de objetivos		
Cumplimientos de actividades		
Evaluación del desempeño individual		
Desempeño de las empresas		

3.2.7. ¿Cómo calificaría el nivel de retribución del gerente de la incubadora en comparación con cargos de similar jerarquía y calificación en la empresa privada?

- a)  Muy inferior
- b)  Bastante inferior
- c)  Inferior
- d)  Similar
- e)  Mayor

### 3.3. Gestión interna e implementación de las mejoras

3.3.1. ¿La incubadora cuenta con procesos administrativos (contabilidad, formalización normativa, política de recursos humanos, flujograma de procesos) definidos?

- a) Sí   
b) No

3.3.2. ¿Utiliza algún software para el registro y seguimiento de los procesos administrativos?

- a) Sí  Cuál? \_\_\_\_\_  
b) No

3.3.3. ¿La incubadora cuenta con procesos de gestión financiera definidos?

- a) Sí   
b) No

3.3.4. ¿Utiliza algún software de gestión financiera (registro y monitoreo)?

- a) Sí  Cuál? \_\_\_\_\_  
b) No

3.3.5. Espacio destinado al personal de la incubadora

- a) ¿Cuál es la cantidad de oficinas destinada a los ejecutivos? \_\_\_\_  
b) ¿Cuál es la cantidad de oficinas destinada al resto del equipo de la incubadora? \_\_\_\_  
c) ¿Posee servicios de Internet y WiFi? \_\_\_\_  
d) ¿Cuál es la cantidad de salas destinadas a reuniones / actividades de capacitación?  
\_\_\_\_\_

3.3.6. ¿Dispone la incubadora de un sistema organizado de asistencia remota para empresas incubadas y graduadas?

- a) Sí  Describa brevemente la información que mantiene actualizada acerca de los emprendedores asistidos por este sistema

---

---

---

Si está basado en una herramienta de internet indique el link: \_\_\_\_\_

- b) No

3.3.7. ¿La incubadora tiene definidos criterios y procesos de graduación de los emprendimientos?

- a) Sí  . Si el proceso está documentado, anexe el documento en donde se describe. Si este proceso es claro pero aún no está documentado, describa brevemente.

---



---



---



---

- b) No

3.3.8. ¿Quiénes participan del proceso de graduación? Marque lo que corresponda

<b>El equipo técnico interno</b>	<b>X</b>
Miembros del directorio	
Mentores	
Potenciales inversores	
Otros actores privados externos	
Especialistas sectoriales	
Otros actores del ecosistema	
Decisión en conjunto con los emprendedores?	

3.3.9. La incubadora, ¿realiza seguimiento de las empresas graduadas?

- a) Sí  ¿Por cuánto tiempo? \_\_\_\_\_ años
- b) No

3.3.10. La incubadora, ¿obtiene datos regulares en cuanto al desempeño de sus empresas incubadas y graduadas (en términos de ventas, crecimiento y empleos, entre otros)? Indicar la frecuencia de obtención de datos para empresas incubadas y graduadas.

Frecuencia	Incubadas	Graduadas
Nunca		
Una vez al año		
Más de una vez al año		

3.3.11. Indique cuál de las siguientes expresiones se ajusta más a la realidad de la incubadora en materia de control de gestión.

- a)  Se elaboran pocos indicadores de gestión y por lo general no hay tiempo para aprovecharlos.
- b)  Se elaboran indicadores de gestión en forma sistemática más que nada para reportarle al Directorio.
- c)  Se elaboran indicadores de gestión en forma sistemática y su información suele dar lugar a espacios de reflexión e introducción de mejoras organizacionales.

d)  Se cuenta con un tablero de indicadores de gestión para monitorear la marcha.

3.3.12. Indique si alguna de las siguientes prácticas ha tenido lugar en la incubadora en 2017. Marque con una X.

Prácticas	X
Reuniones periódicas del Gerente con los emprendedores para evaluar su progreso y los servicios	
Reuniones periódicas de equipo para analizar la marcha de la organización	
Jornadas/talleres internos del equipo para obtener aprendizajes e implementar mejoras	
Consultorías de diagnóstico y fortalecimiento organizacional	
Encuestas de satisfacción de los emprendedores	
Encuestas de satisfacción de mentores	
Otras. Cuáles?	

3.3.13. ¿En qué medida hubo cambios en los siguientes aspectos de la incubación en los últimos 5 años? Utilice la siguiente escala: 1) no hubo; 2) sólo hubo cambios menores; 3) hubo cambios relevantes.

Aspectos	1	2	3
Perfiles de los emprendedores buscados			
Nivel de segmentación de los emprendimientos atendidos			
Intensidad de las acciones de atracción de emprendedores			
Proceso de selección de emprendedores			
Menú de servicios ofrecidos a los emprendedores			
Modalidad de los servicios ofrecidos a los emprendedores			
Seguimiento de la marcha de los emprendimientos			
Perfil del equipo de profesionales de la organización			
Perfil y trabajo con mentores			
Trabajo con inversores			
Otros cambios relevantes. Cuáles?			

3.3.14. Si hubo cambios, indique con una X las fuentes principales que indujeron a realizarlos (hasta 4).

Fuentes de los cambios	X
Prueba y error	
Lineamientos del Directorio	
Aportes del equipo interno	
Aportes informales de los emprendedores apoyados	
Aportes de emprendedores apoyados a través de encuestas/encuentros	
Aportes de otros emprendedores del perfil buscado	
Aportes de mentores	
Aportes de inversores	
Aportes de otros actores del ecosistema	
Aportes de aliados del exterior	
Observación/transferencia de buenas prácticas de otras organizaciones	
Lecciones obtenidas en evaluaciones, capacitaciones, estudios,	

especialización o lectura de libros

3.3.15. La incubadora, ¿cuenta con un sistema de evaluación de satisfacción de sus pre-incubados / incubados / pos-incubados?

a) Sí

Instrumentos que utiliza: Encuestas / Entrevistas / Visitas

Con qué frecuencia se aplica el sistema: \_\_\_\_\_

b) No

### 3.4. Financiamiento de la incubadora

3.4.1. ¿La incubadora cuenta con una política de participación económica sobre los resultados de las empresas incubadas?

a) Sí

b) No

3.4.2. En caso de que la incubadora reciba ingresos por la participación en los resultados de las empresas incubadas, por favor indique la cantidad de convenios o contratos de este tipo que posee vigentes. Nº \_\_\_\_\_

3.4.3. Indique los montos correspondientes para cada fuente de ingresos de la incubadora en los últimos tres años.

Fuente de financiamiento	Monto en 2015	Monto en 2016	Monto en 2017
Institución de la que depende la incubadora			
CONACYT: subsidio para creación/fortalecimiento/consolidación incubadoras			
Otras fuentes públicas			
Capital privado			
Ingresos por rentas y servicios cobrados a empresas incubadas			
Participación económica en los resultados de las empresas incubadas			
Donaciones y aportes privados (empresas, inversores, etc.)			
Royalties u otras formas de pagos de emprendedores asociados a su desempeño (p.ej.: sus ventas, inversiones)			
Venta de acciones de empresas incubadas/graduadas			
Consultorías realizadas en otros países			

Fuente de financiamiento	Monto en 2015	Monto en 2016	Monto en 2017
Consultorías/apoyos/capacitaciones a emprendedores que no pertenecen a la incubadora			
Otros Ingresos...			
...			

3.4.4. ¿Cuál es el monto del presupuesto operativo ejecutado por la organización para cada uno de los últimos tres años?

	2015	2016	2017
<b>Presupuesto operativo</b>			

3.4.5. Indique los montos correspondientes para gastos fijos<sup>1</sup> de la incubadora en los últimos tres años.

Tipo de gasto	Monto en 2015	Monto en 2016	Monto en 2017
Sueldos staff – personal permanente / administración de la incubadora			
Gastos de operación (contrato de servicios, entre otros)			
Arriendo de oficinas			
Promoción y difusión de la incubadora			
Gastos generales (insumos, papelería, etc.)			
Impuestos y servicios <sup>2</sup>			
Otros costos fijos...			
...			

3.4.6. Si la incubadora dejara de recibir hoy subsidios de CONACYT, sus actividades:

- a. Podrían mantenerse en el nivel actual
- b. Deberían reducirse significativamente
- c. Deberían cesar
- d. Podría acceder a otros fondos

3.4.7. La incubadora, ¿cuenta con un plan de sustentabilidad para el mediano-largo plazo?

- a) Sí  Anexe plan de sustentabilidad
- b) No

<sup>1</sup> Los costos fijos son aquellos que son independientes de la cantidad de empresas incubadas con que cuente la incubadora.

<sup>2</sup> Si bien los servicios no constituyen gastos estrictamente fijos, se los considera de esta naturaleza puesto que es esperable que dependan poco de la cantidad de proyectos atendidos en un período de tiempo



## Documentación de la incubadora – Archivos a anexar

En el caso de contar con estos documentos, por favor adjúntelos a la encuesta.

1. Plan estratégico o de negocios o de implementación que refleje su visión, misión y objetivos.
2. Estudio de factibilidad previo al inicio de las actividades de la incubadora.
3. Manual o descripción de la metodología de pre-incubación, incubación y pos-incubación. Definición de criterios de graduación.
4. Política y proceso de selección de emprendimientos.
5. Contrato tipo que se firma con los emprendimientos seleccionados (pre-incubados / incubados / pos-incubados), en el cual se acuerdan derechos y obligaciones.
6. Contratos o acuerdos formales con mentores.
7. Plan de sustentabilidad de la incubadora para el mediano-largo plazo.

## ANEXOS A COMPLETAR (planilla Excel)

### Anexo 1

#### **Empresas que se encuentran actualmente en proceso de Pre incubación**

Por favor, complete la tabla que se encuentra en la primera hoja (llamada “Anexo 1 - Datos Pre-Incubadas”) del archivo Excel “Anexos Encuesta Incubadoras” con la información de cada una de las empresas que se encuentran **actualmente** en la etapa de Pre-Incubación. El objetivo es conocer las características y desempeño de las empresas pre-incubadas. Tenga en cuenta que el último año fiscal se refiere al año calendario 2017.

### Anexo 2

#### **Empresas que se encuentran actualmente en proceso de incubación**

Por favor, complete la tabla que se encuentra en la segunda hoja (llamada “Anexo 2 - Datos Incubadas”) del archivo Excel “Anexos Encuesta Incubadoras” con la información de cada una de las empresas que se encuentran **actualmente** en la etapa de Incubación. El objetivo es conocer las características y desempeño de las empresas incubadas. Tenga en cuenta que el último año fiscal se refiere al año calendario 2017.

### Anexo 3

#### **Empresas egresadas**

Por favor, complete la tabla que se encuentra en la tercera hoja (llamada “Anexo 3 - Datos Graduadas”) del archivo Excel “Anexos Encuesta Incubadoras” con la información de cada una de las empresas egresadas en los últimos cinco años. El objetivo es conocer las características y desempeño de las empresas egresadas. Tenga en cuenta que el último año fiscal se refiere al año calendario 2017.

## Glosario de definiciones

### E

**Emprendimientos egresados o graduados:** cuando una empresa finaliza su etapa de incubación y se retira de la incubadora; es decir, ya no es dependiente de sus bienes y servicios, se convierte en egresado o graduado, manteniendo una relación con la incubadora «anfitriona».

**Empresas de alto crecimiento:** se entiende por empresas de alto crecimiento aquellas que crecen a un ritmo del 20% o más en términos de empleo y/o facturación durante un período de al menos tres años y, en general, invierten más tiempo y dinero que la media en innovación, además invierten en formación, desarrollo y seguimiento profesional dentro de la empresa. En general se trata de empresas jóvenes y pueden ser de cualquier tamaño, pero la mayoría de las empresas de alto crecimiento son PyMes.

**Equipo emprendedor:** dos o más personas que comparten un interés y compromiso en el éxito de un emprendimiento. Su trabajo es interdependiente en el logro de objetivos comunes y cuenta con responsabilidades ejecutivas en las fases iniciales del emprendimiento. Generalmente, el equipo emprendedor es visto como una unidad por terceros y por sí mismos. La calidad y composición del equipo es un determinante crítico en el éxito del emprendimiento. En general, los emprendimientos colectivos tienen mayor éxito que los emprendimientos individuales.

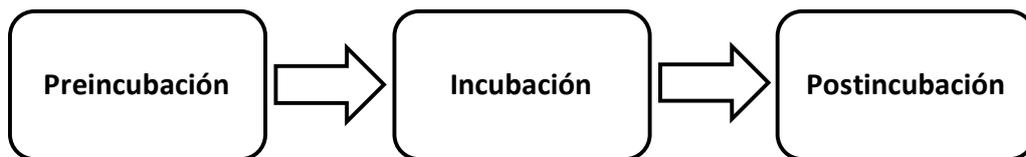
### G

**Gestión (equipo):** grupo de individuos que toman decisiones acerca de cómo administrar una empresa, en este caso particular se refiere al equipo que toma decisiones acerca de como administrar y guiar el funcionamiento de la incubadora.

### I

**Incubación de Empresas:** la incubación de empresas es un servicio flexible, pero intenso y selectivo, de apoyo a nuevas y crecientes empresas. La definición de UKBI es ilustrativa: "es una combinación única y altamente flexible de los procesos de desarrollo de negocios, la infraestructura y las personas, diseñado para nutrir y hacer crecer nuevas y pequeñas empresas mediante el apoyo a través de las primeras etapas de desarrollo y de cambio". Se distingue de los Servicios de Desarrollo Empresarial al seleccionar las empresas a apoyar, lo que significa que no se ofrece a todas las empresas, por la intensidad del apoyo prestado y el hecho de que las empresas egresan del programa de incubación (graduado).

Normalmente, consta de tres etapas, preincubación, incubación y post incubación.



	Preincubación	Incubación	Postincubación
<b>Hitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Equipo emprendedor consolidado</li> <li>❖ Modelo de negocios viable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Empresa creada</li> <li>❖ Estabilidad financiera</li> </ul>	
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación y refinamiento de la idea</li> <li>• Definición del modelo de negocios</li> <li>• Desarrollo del plan de negocios y/o prototipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución legal de la empresa</li> <li>• Puesta en marcha de las operaciones de la empresa</li> <li>• Logro de primeras ventas</li> <li>• Acceso a financiamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento y consolidación del negocio</li> </ul>
<b>Servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación</li> <li>• Asesoría y consultoría</li> <li>• Red de contactos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en gestión empresarial</li> <li>• Asesoría especializada</li> <li>• Acceso a proveedores de servicios en términos preferenciales</li> <li>• Red de mentores empresariales</li> <li>• Vinculación con oportunidades de financiamiento</li> <li>• Monitoreo regular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de regionalización o internacionalización</li> <li>• Vinculación con oportunidades de inversión</li> </ul>

La **preincubación** ayuda a desarrollar conceptos viables y planes de negocio consistentes. Es el período en el que la incubadora brinda apoyo a los emprendedores para que transformen sus ideas en oportunidades de negocio y las puedan plasmar en un plan de negocios detallado. La contribución del proceso de preincubación es garantizar que las empresas que ingresan a la etapa de incubación estén listas para desarrollarse, posean una oportunidad de negocio clara y el componente tecnológico necesario para generar valor agregado.

En esta etapa es importante brindar:

- Capacitación en emprendimiento: desarrollo de habilidades, competencias y fortalecimiento del equipo emprendedor.
- Facilidades para el avance de la investigación y desarrollo de prototipos.
- Asesoría para la elaboración del plan de negocios: identificación de la oportunidad de negocio.
- Red de contactos que permitan evaluar la viabilidad del negocio y compartir experiencias con referentes en el sector y empresarios destacados.

La fase central de la **incubación** apoya a las empresas una vez que han comenzado sus actividades. El proceso facilita y guía a las empresas en la implementación del plan de negocios y en la operación del emprendimiento. Adicionalmente, se asiste en la búsqueda de financiamiento público o privado, según las características propias del emprendimiento.

En la fase de **postincubación** se brinda soporte y da seguimiento a las empresas una vez que se han graduado del programa de incubación, con el fin de buscar su crecimiento y consolidación en el mercado. Es el proceso a través del cual la incubadora apoya a las empresas a lograr un mayor crecimiento en sus ventas y en la creación de empleo, a conseguir inversionistas y a alcanzar nuevos mercados regionales o internacionales.

**Incubado:** es un cliente de la incubadora, observando que un término más correcto para una empresa en la fase de preincubación sería preincubado, aunque no es de uso común. A menudo se distingue a los incubados entre residentes, que son aquellos que ubican una parte o la totalidad de su empresa en las instalaciones de la incubadora, y no residentes, aquellos cuyas empresas se ubican fuera de las instalaciones de la incubadora.

**Incubados no Residentes:** son aquellos que no alquilan u ocupan espacios en el edificio de la incubadora, pero reciben servicios de ésta.

**Incubados Residentes:** empresas que alquilan u ocupan espacio de alojamiento en el edificio del entorno de Incubadoras de Empresas, a veces llamado "inquilino", aunque este último término puede ofrecer al incubado diferentes derechos en virtud de la ley.

**Instalaciones:** muchas incubadoras de empresas proporcionan a sus incubados el espacio de oficina totalmente equipado, líneas telefónicas, acceso a Internet (por ejemplo, de banda ancha), acceso a las instalaciones compartidas (por ejemplo, recepción, servicios de secretariado, fotocopiadoras), estacionamiento y seguridad. Algunas de ellas también ofrecen el acceso a instalaciones especializadas y su espacio (por ejemplo, instalaciones de laboratorios).

## M

**Mentor:** se refiere a la persona que, con mayor experiencia o conocimiento, ayuda a una persona de menos experiencia o conocimiento. El grupo mentor en una incubadora está generalmente formado por emprendedores exitosos con amplia experiencia, e inclusive algunos graduados de empresas de la misma incubadora deseosos de compartir su experiencia con nuevos emprendedores. Por lo tanto, el mentor ofrece un valor agregado muy grande a las empresas incubadas. Puede haber un mentor para cada empresa cliente, así como un mentor para un grupo de empresas incubadas. Esta distribución variará de acuerdo a la capacidad de la incubadora de empresas para atraer y comprometer a un número razonable de emprendedores exitosos como voluntarios.

**Mercado internacional:** el mercado internacional o la economía internacional plantean el estudio de los problemas derivados de las transacciones económicas con países distintos al de la ubicación del proyecto o empresa, es por eso que cuando se habla de mercado internacional este debe vincularse al comercio internacional. Se entiende por comercio internacional el intercambio de bienes económicos entre los habitantes de dos o más naciones, de tal manera que se dé origen a salidas de mercancías de un país (exportaciones) y entrada de mercancías (importaciones) procedentes de otros países.

**Modelo de Negocio:** un modelo de negocio es el método de hacer negocios mediante el cual una empresa puede sostenerse a sí misma, es decir, generar ingresos. El modelo de negocio explica de qué manera genera dinero una empresa. Una empresa produce bienes o servicios y los vende a los clientes; si todo va bien, los ingresos procedentes de las ventas superan el costo de hacer negocios y la empresa genera ganancias.

## O

**OTL:** Oficina de Transferencia y Licenciamiento.

## P

**Plan de Negocios:** el Plan de Negocios es la expresión escrita y ordenada del proyecto. La escritura permite realizar una reflexión sobre la idea inicial y el mercado, estructurando esa idea y ajustando el proyecto con el objetivo de reducir al máximo los riesgos. Se describen las actividades que se realizarán, junto a las correspondientes estrategias para implementarlas. El Plan de Negocios funciona como una guía para el emprendedor y permite demostrar que la idea es factible de ser llevada adelante. Es un resumen detallado sobre el emprendimiento, los productos y servicios que suministra, o quiere suministrar, las operaciones comerciales que se desarrollarán, y los planes futuros. También detalla el financiamiento con que cuenta y el que se requiere para la evolución empresarial.

El Plan de Negocios es un documento de referencia básico que sirve en primer lugar al propio emprendedor para situarse, conocer su negocio en detalle, sus antecedentes, su estrategia y sus metas. Es de gran utilidad para darlo a conocer a sus potenciales socios, inversores o a sus proveedores. El Plan de Negocios es la carta de presentación de su proyecto y de sus planes.

Algunos de los beneficios que se obtienen preparando un Plan de Negocios son:

- Permitir al emprendedor repensar su empresa e investigar algunas opciones;
- Reconocer oportunidades y riesgos, y probar algunas de las estimaciones;
- Identificar las necesidades financieras de su negocio;
- Informar a empleados, a socios y a otros sobre sus planes y estrategias, si así lo desea; y
- Proporcionar un punto de partida que le permitirá comparar el funcionamiento de su empresa.
- Un Plan de Negocios contiene, en general, una breve memoria de la empresa, quién/quienes llevarán adelante el proyecto, el concepto del proyecto o de la empresa, sus objetivos, los recursos financieros y humanos que requerirá el negocio, cómo serán obtenidos esos recursos, por qué la empresa tendrá éxito, y en qué tiempo y cómo se pueden rembolsar, si es necesario, los fondos que se soliciten.

**Política de Ingreso:** son los requisitos para entrar en una incubadora o un programa de incubación. Los incubados deben cumplir con ciertos criterios para ser seleccionados para desarrollar su empresa dentro de la incubadora.

**Postincubación:** ver incubación de empresas

**Preincubación:** ver incubación de empresas

**Programa de internacionalización:** un Programa de Internacionalización apuesta a potenciar el perfil innovador de las empresas e impulsar las exportaciones. El Programa de Internacionalización incide en promocionar a las empresas en mercados de alta tecnología, como así países emergentes en donde los productos desarrollados pueden ser bien colocados presentando una oportunidad de negocios importante para la empresa en desarrollo. Pueden incluir apoyo a actividades y participación en ferias internacionales para promocionar los productos, programas de apoyo para la iniciación de las exportaciones, estudios de mercado internacional, acuerdos con instituciones para facilitar el acceso de los incubados en diferentes

países, entre otras actividades que permitan el acercamiento de los nuevos productos al mercado internacional.

## R

**Redes de contactos:** una red de contactos apunta a la creación, gestión y mantenimiento de una red propia de relaciones, mediante el cual la persona, junto con su negocio, iniciativa o emprendimiento, genera una eficaz fuente de colaboraciones, alianzas e inversiones. Así, el emprendedor tendrá la posibilidad de evaluar la oportunidad de negocio por medio de profesionales interesados en la empresa incubada. La red de contacto puede ser:

Red de contactos externa – red de contacto generada por profesionales, además de una red de know-how que también puede incluir especialistas y el acceso a servicios especializados (por ejemplo, equipos y laboratorios). Las redes de contactos externas pueden resultar útiles para facilitar el acceso a las fuentes de financiamiento que son de vital importancia. El responsable de la incubadora puede proporcionar a través de sus redes de contactos externas valiosas conexiones con fuentes de financiamiento vía deuda o capital, así como ayudar a sus incubados a prepararse para estar listos y ser atractivos para recibir inversiones. Otros importantes vínculos incluyen aquellos con organismos regionales, servicios locales de apoyo a empresas, otras empresas grandes y pequeñas fuera de la incubadora, establecimientos de enseñanza superior y de investigación, y contactos internacionales.

Red de contacto interna - red de contacto basada por el valor de la co-localización de los empresarios en una incubadora de empresas, acción ampliamente reconocida por el sector. Mientras que algunas empresas pueden realmente hacer negocios unas con otras, el aspecto más importante de la co-localización es el apoyo emocional que los incubados pueden darse unos a otros al compartir los “altibajos” de crear y comenzar a poner en marcha una empresa. Aunque algunos lazos se generen espontáneamente, por lo general, es necesario que el responsable de la incubadora facilite la interacción y el apoyo mutuo. En caso de que la incubadora sea virtual (sin muros), estrategias de comunicación innovadoras serán necesarias para remplazar los beneficios de la interacción cara a cara.

## S

**Selección:** para una actividad intensiva en el uso de recursos como la incubación, es de vital importancia que las incubadoras evalúen las propuestas de los posibles incubados y seleccionen aquellos que más se beneficiarán de un entorno de incubación y que permitirán la consecución de los objetivos de la incubadora y de las partes interesadas. La mayoría de las incubadoras realizan este proceso definiendo políticas de ingreso. La política de ingreso difiere de una incubadora a otra, dependiendo de la declaración de la misión y de los objetivos generales. Sin embargo, se supone que todos los incubados admitidos a las incubadoras de empresas deben:

- Exhibir potencial de crecimiento: al ser una actividad intensiva en recursos, las incubadoras de empresas, por lo general, necesitarán buscar aquellas nuevas empresas que tengan alto potencial de crecimiento y que sean capaces de crear riqueza y puestos de trabajo para el desarrollo económico local, regional y nacional.

- Tener la capacidad de pago por el espacio, los bienes y servicios recibidos: esto es vital para que la incubadora misma llegue a ser una empresa sustentable. El pago puede ser un alquiler/servicio mensual, por los servicios que se utilicen, o en forma de acciones o regalías. La incubación no es una “opción barata”. El costo de alojamiento está a menudo por encima de los precios del mercado local, ya que incluye los servicios de valor agregado del proceso de incubación.
- Alcanzar objetivos específicos: muchas incubadoras de empresas se crean para apoyar y desarrollar determinados tipos de empresas (por ejemplo, sectores específicos, proyectos de base tecnológica, incubados universitarios, empresas dirigidas por mujeres o de ciertas etnias, empresas rurales, empresas sociales o comunitarias, entre otros).
- Ser capaz de presentar un plan de negocios: la mayoría de las incubadoras exige un plan de negocios. Algunas incubadoras de empresas, sin embargo, asisten a las empresas en etapas muy tempranas y pueden, de hecho, ayudar al empresario a redactar un plan de negocios.
- Estar dispuesto a aceptar y actuar de acuerdo al asesoramiento/[tutoría](#) provistos: esto, en última instancia, afecta la capacidad de la incubadora de impactar en la supervivencia y el crecimiento de la empresa. En general, las empresas con poco o ningún interés en los servicios ofrecidos, salvo el espacio físico, no deberían ser admitidas en una incubadora.

**Servicios de Administración:** Muchas incubadoras asumen tareas básicas de administración del emprendimiento o empresa incubada, tales como, la organización de los seguros, la contabilidad, la comercialización, el pago impuestos, y otros trámites. A estos se les llama Servicios de Administración, los que le ahorran tiempo al incubado, permitiéndole centrarse en la creación o despegue de la empresa.

**Servicios de Desarrollo Empresarial:** el ámbito de aplicación de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) se esboza en “Servicios de Desarrollo Empresarial para Pequeñas Empresas: principios rectores para la intervención de los donantes”, 2001: “los SDE incluyen capacitación, consultoría y servicios de asesoramiento, asistencia para la comercialización, la información, desarrollo y transferencia de tecnología, y promoción de vínculos comerciales. A veces, se distingue a los servicios a las empresas “operativos” de los “estratégicos”. Los servicios operativos son los necesarios para el día a día de las actividades, tales como la información y las comunicaciones, la administración de las cuentas y registros fiscales, y el cumplimiento de las leyes laborales y otras regulaciones. Servicios estratégicos, por otro lado, son utilizados por la empresa para hacer frente las actividades de mediano y largo plazo con el fin de mejorar el rendimiento de la empresa, su acceso a los mercados, y su capacidad para competir. Dos principios importantes de los SDE los distinguen de los Servicios de Consultoría de Negocio y Centros de Desarrollo:

1. Fomentar la capacidad del sector privado y otros proveedores - el suministro de servicios de SDE.
2. Sensibilizar a las PYMES acerca del valor de hacer uso de los proveedores de SDE - el fomento de la demanda de servicios de SDE.

**Servicios de terceros:** la mayoría de los responsables de incubadoras desarrolla buenas relaciones con profesionales locales que prestan servicios a empresas, muchos de los cuales estarán dispuestos a prestar sus servicios de manera gratuita o a precios especiales.

## T

**Tutoría:** la tutoría se define como un proceso educativo donde un individuo, el tutor, sirve como un modelo a seguir, un consejero de confianza o un maestro que ofrece oportunidades de desarrollo profesional, crecimiento y apoyo a individuos con menos experiencia. Un tutor puede proveer información, estímulo y asesoramiento a individuos que se encuentran en proceso de planificación y desarrollo de su empresa.

El tutor es típicamente una persona de mayor experiencia y antigüedad en el campo en el que el empresario está entrando. Esta persona actúa como maestro, promotor, asesor, desarrollador de competencias y de intelecto, anfitrión, guía, ejemplo y como alguien que apoya y facilita la realización del sueño del emprendedor.

Muchos términos se han utilizado para describir la tutoría, y estos incluyen: ayuda, capacitación, asesoramiento, patrocinio, modelos a seguir, unión, confianza, aprendizaje mutuo, establecimiento de una dirección, persecución del progreso, intercambio de experiencias, ampliación de horizontes, apoyo, ventajas, aprendizaje informal, bondad de los extraños, etc.

Pero, ¿qué es realmente la tutoría? La tutoría es:

a) Voluntaria: Tanto quien está siendo asistido como el tutor deben querer aprender y crecer a partir de la experiencia. Ambos deben estar dispuestos a poner fin a la relación de una manera positiva si ésta es improductiva.

No hay recompensa establecida o tácita por la participación, tales como la promoción profesional, un trato especial, etc. Algunas personas piensan que a los tutores no se les debe pagar, pero otros están felices de hacerlo.

b) Conducida por quien la recibe: Quien recibe la tutoría debe asumir la responsabilidad del auto-desarrollo dinámico y aprovechar la orientación, experiencia y sabiduría del tutor. El tutor facilita y guía, pero no conduce ni dirige. La tutoría no es una intervención para solucionar un problema o deficiencia.

c) Orientada a objetivos: Quien recibe la tutoría debe identificar los objetivos y las prioridades donde centrar los esfuerzos de la tutoría. El tutor puede influir, pero debe respetar estos objetivos. La tutoría puede llegar más allá de lo profesional para incluir lo personal.

d) Desarrollista: La tutoría no es administración y no está asociada con la evaluación del desempeño. La tutoría se trata del aumento del talento, del desarrollo de los recursos humanos, de agregar valor a la empresa. Gira alrededor de la creación y fortalecimiento del principal activo de la empresa: la gente.

La tutoría, por lo tanto, se define como un proceso educativo donde el tutor sirve como un modelo a seguir, un consejero de confianza o un maestro que ofrece oportunidades de desarrollo profesional, crecimiento y apoyo a individuos con menos experiencia. Un tutor puede proveer información, estímulo y asesoramiento a individuos que se encuentran en proceso de planificación y desarrollo de su empresa.

El tutor es típicamente una persona de mayor experiencia y antigüedad en el campo en el que el empresario está entrando. Esta persona actúa como maestro, promotor, asesor,

desarrollador de competencias y de intelecto, anfitrión, guía, ejemplo y como alguien que apoya y facilita la realización del sueño del emprendedor.

¿Cuál es la diferencia entre tutoría, asesoramiento y capacitación?

Un tutor es como una caja de resonancia, puede dar consejos pero quien los recibe es libre de elegirlo que hace. El contexto no fija objetivos específicos de rendimiento. Un entrenador intenta dirigir a una persona hacia algún resultado final, la persona puede elegir cómo llegar, pero el entrenador estratégicamente evalúa y supervisa su progreso y aconseja para lograr una mayor eficacia y eficiencia. La tutoría está sesgada a favor de quien la recibe. La capacitación (coaching) es imparcial, se centra en la mejora del comportamiento.

Resumiendo, el tutor tiene un profundo interés personal y está implicado personalmente —es un amigo que se preocupa por la empresa y su desarrollo a largo plazo. El entrenador desarrolla habilidades específicas para la tarea, los retos y las expectativas de desempeño en el trabajo.

El director de la incubadora tiene muchos papeles que desempeñar, pero uno de los más importantes es el papel de tutor (es decir, un asesor experimentado y de confianza). Ellos no deben procurar sustituir a las empresas incubadas en el manejo del negocio, sino que deben actuar como una caja de resonancia, prestando asesoramiento directo y también derivando a otros especialistas. Algunas incubadoras también señalan la experiencia de los tutores externos. En algunas incubadoras, los tutores inician sus actividades incluso antes del proceso de admisión de la empresa a incubar (por ejemplo, ayudando al empresario a desarrollar su plan de negocio y proporcionando información sobre lo que se necesita para mejorar el plan). A medida que la empresa se desarrolla, el asesoramiento puede comenzar a centrarse en la creación de equipos, la obtención de financiamiento, la comercialización y la administración financiera. En caso de que el administrador de la incubadora no tenga las competencias específicas, debe ser capaz de conectar a sus incubados con los recursos externos de la red de la incubadora. Esta red también actúa como un mecanismo de referencia de la incubadora para identificar posibles empresas a ser incubadas.