



Revista académica de economía  
con el Número Internacional Normalizado de  
Publicaciones Seriadas ISSN 1696-8352

## UN MODELO DE INCUBADORA DE NEGOCIOS UNIVERSITARIA; EN LA RUTA DE LA INNOVACION ORGANIZACIONAL

Fredy Wompner<sup>1</sup>

### **RESUMEN**

En Chile la primera experiencia de una incubadora de empresas fue la realizada por Incubadora Chile en 1974. Desde ese entonces, las incubadoras de negocios han proliferado, aunque no con la rapidez que se esperaría en base a experiencias internacionales. En este trabajo se describe la situación de las incubadoras chilenas en la actualidad y se describe in extenso la forma de trabajo de las incubadoras de negocios universitarias. Con posterioridad a esta descripción, se propone un modelo de incubadora de negocios universitaria, asunto fundamental en el sentido de aumentar la innovación en Chile.

---

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

**Fredy Wompner:** "*Un modelo de incubadora de negocios universitaria; en la ruta de la innovación organizacional*" en *Observatorio de la Economía Latinoamericana* 87, octubre 2007 Texto completo en [www.eumed.net/cursecon/ecolat/cl/2007/fw-incub.htm](http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cl/2007/fw-incub.htm)

---

---

<sup>1</sup> Agradezco los valiosos comentarios y aportes de René Fernández Montt, Gerente General de Synergy Advisors.

## **INTRODUCCION**

Las incubadoras de negocios son organismos de apoyo a los nuevos emprendimientos, asesorando y prestando infraestructura para que una empresa en formación reduzca los riesgos, costos de puesta en marcha y el proceso natural de aprendizaje llevado a cabo por las personas a cargo de la nueva empresa.

Sabiendo que el financiamiento de los nuevos emprendimientos es clave para que ideas con gran potencial se transformen en una empresa, las universidades públicas chilenas tienen una tarea pendiente al respecto, ya que a través de la formación de incubadoras de negocio se puede dar una posible solución al problema del desligamiento que se produce entre las ideas y los recursos necesarios para ponerlas en marcha, mas aun si consideramos las enormes fortalezas con las que cuenta la casa de estudios superior en esta materia; infraestructura algunas veces ociosa, la necesidad de contar con lugares o escenarios para practicas de carreras o asignaturas, potencial investigador, asistencia técnica, redes de colaboración, etc... Todo este potencial podría brindar un buen abrigo a los nuevos emprendimientos y crear una relación dual donde el beneficio sea compartido por los emprendedores y la Universidad.

En el siguiente artículo se describe un modelo de incubadora para una Universidad Pública, caracterizado desde la realidad chilena.

## **1. ANTECEDENTES GENERALES**

### **1.1. Presencia de las incubadoras de negocio en Chile**

En Chile se han comenzado a generar iniciativas que buscan impulsar el emprendimiento. Un factor que ha influido favorablemente en este sentido es la creación de incubadoras de negocios (Schorr M., 2006), mecanismo eficiente y potenciador que contribuye a la creación de nuevas empresas, proporcionándoles soporte y asesoría en la etapa inicial de gestación. Las incubadoras en Chile superan por poco la decena y son principalmente universitarias. La actividad de estas organizaciones en países como Brasil, E.E.U.U. y Taiwán, ha sido responsable de la creación de nuevas empresas y de la generación de nuevo empleo.

En Chile la primera experiencia de una incubadora de empresas fue la realizada por Incubadora Chile en 1974. Hoy en día se pueden reconocer varios organismos dedicados a la incubación de nuevas ideas, la mayoría de estas incubadoras pertenecen a Universidades Chilenas y muchas de estas se encuentran asociadas a otras instituciones de apoyo a nuevas ideas empresariales.

La incubadora es un organismo de apoyo a los nuevos emprendimiento, asesorando y prestando infraestructura para que una empresa en formación reduzca los riesgos, costos de puesta en marcha y el proceso natural de aprendizaje llevado a cabo por las personas a cargo de la nueva empresa.

El financiamiento de las unidades experimentales de negocios es un factor crítico en el proceso de incubación ya que la mayoría de los gestores de nuevas ideas de negocios, no cuentan con el patrimonio o la capacidad crediticia necesaria para poner en marcha la empresa. Las incubadoras tienen la posibilidad de postular a financiamiento del estado para lograr que estas organizaciones operen, pero estos montos tienen limitaciones ya que las unidades experimentales de negocios deben ser de base tecnológica y los dineros destinados no pueden ser utilizados en capital de trabajo ni en la adquisición de bienes raíces.

Sabiendo que el financiamiento de los nuevos emprendimientos es clave para que ideas con gran potencial se transformen en una empresa, la universidad, a través de la formación de la incubadora, pretende dar solución al problema del desligamiento que se produce entre las ideas y los recursos necesarios para ponerlas en marcha, dando un apoyo integral a las nuevas ideas desde su proceso de planificación en la generación del anteproyecto pasando por la formulación del plan de negocios, la formalización de la empresa, la entrega de financiamiento, facilitación de infraestructura base y asesorías en todas las áreas pertinentes, tendiente a que las empresas saquen el máximo provecho al potencial

de mercado que tengan para poder desarrollarse plenamente y transformarse en empresas exitosas y líderes en el área que se desempeñan.

En Chile existen doce organizaciones que se dedican a la incubación de empresas, de las cuales diez pertenecen a universidades del país y las otras dos son privadas. La mitad de estas incubadoras fueron creadas a partir del “Fondo de desarrollo e innovación” (FDI) de la CORFO y dentro de su línea de incubación se encuentra principalmente el desarrollar empresas con fuerte base en nuevas tecnologías. En relación a la otra mitad son incubadoras creadas por medio de asociaciones entre privados y universidades o municipios que pretenden desarrollar emprendimientos sin importar que tipo de negocio se trate o si es de base tecnológica, dejando cabida a toda las buenas ideas para ser evaluadas.

Las incubadoras están limitadas a ciertas áreas geográficas ya sea porque se plantearon en un principio como incubadoras regionales o porque las instalaciones con las que cuentan para prestar a las empresas están ubicadas en una determinada localidad. Para sobrellevar la limitación de espacio físico y ubicación algunas de las incubadoras que no se limitan a su área geográfica, prestan el servicio de incubación externa que consiste en que la empresa esta fuera de las instalaciones de la incubadora y las asesorías son realizadas en el lugar donde este la empresa.

Todas las incubadoras cobran por su servicio pero las tarifas de las que cuentan con financiamiento de un FDI son mas bajas debido a que el fondo provee de un importe para cancelar en parte la operación de la incubadora. La gran desventaja que tienen las incubadoras dependientes de los FDI es que se limitan los de financiamiento a los que estipulen las bases que estén vigentes y que el negocio tiene que ser de base tecnológica.

En relación a las otras incubadoras estas actúan como un servicio de asesoría en el cual cobran por el servicio de incubación y algunas de ellas sirven como el nexo entre el emprendedor y los inversionistas necesarios para poner a operar la empresa, solucionando así el problema del financiamiento.

El principal problema que presentan las incubadoras tradicionales es que el financiamiento de los emprendimiento es escaso y son pocos los privados que están dispuestos a apoyar nuevos emprendimientos.

En estos momentos existe un consenso general en que los nuevos emprendimientos son absolutamente necesarios para el crecimiento económico y es por esto que el fomento del estado a nuevas iniciativas emprendedoras es cada vez mayor y en este contexto se hacen necesarias las incubadoras de empresas como organismos facilitadores para concretar estas iniciativas.

Actualmente en Chile dentro de las organizaciones que prestan el servicio de incubación están:

<b>Incubadora</b>	<b>Descripción</b>
Accessnova	Pertenece a la facultad de Ingeniería de la Universidad de Chile.
Centro de desarrollo de Empresas (CDEUBB)	Pertenece a la Universidad del Bío Bío.
Asoincuba	Dependiente de la Universidad católica del Norte, sede Coquimbo y Universidad de la Serena
Corporación Santiago Innova	Pertenece a la Municipalidad de Santiago
GeneraUC	Creada por la pontificia Universidad Católica de Chile
Ideaincuba	Incubadora Emprendimiento Alta tecnología, de la Universidad de la Santísima Concepción.
Incubadora de Empresas y Emprendedores IEE	Dependiente de la Universidad Católica de Concepción.
Incubatec	Dependiente de la Universidad de la Frontera.
Instituto Internacional para la Innovación Empresarial 3IE	Pertenece a la universidad Técnica Federico Santa María.
Octantis	Dependiente de la Universidad Adolfo Ibáñez.
Iner Los Lagos	Incubadora de la Universidad de los lagos, con sede en Puerto Montt y fuertemente relacionada al sector acuícola y pesquero

## **1.2. Necesidades de apoyo al emprendimiento**

En el año 2000 había en Chile 535.000 microempresarios, de los cuales por lo menos el 90% estaba en la categoría de los emprendedores. A estos cabe dividirlos en dos clases: el nuevo emprendedor, que pese a sus carencias económicas pone en marcha su proyecto, y el antiguo que después de años ha logrado mantenerse y sobrevivir, aunque sin perder el sello inicial de su pobreza. Son los que podríamos llamar emprendedores permanentes. En nuestro país existe hoy una creciente preocupación por la suerte de estos pequeños empresarios. La alta tasa de desempleo, que amenaza con insertarse estructuralmente en el modelo, ha orientado la preocupación de las autoridades hacia ellos, entre otras razones porque en nuestro país y en todo el mundo son los

que más ocupación generan (Rodríguez 2002). Esto hace muy deseable estimular el desarrollo de una mayor masa crítica de potenciales emprendedores.

Al analizar los informes GEM 2005 y 2003, señala que Chile es uno de los países con mayor actividad emprendedora del mundo, con 1.5 millones de personas; los chilenos emprenden en búsqueda de oportunidades (60%) más que por necesidad (40%); existen amplias diferencias entre distintos grupos sociales (sexo, edad, educación, etc.), además el conocer un empresario o emprendedor es una parte fundamental para la motivar el emprender como lo son y los conocimientos y capacidad que el emprendedor cree poseer para administrar un negocio; al contrario de lo que muchos piensan, en Chile se invierte una cantidad significativa de capital de riesgo pero sin embargo dos tercios de esta inversión corresponde a financiamiento informal (Recursos propios acumulados) y solo un tercio a financiamiento formal (instituciones financieras). Según el informe las políticas de gobierno tendrían un gran impacto en el emprendimiento, tanto por los esfuerzos que se han realizado como por la oportunidad de perfeccionar y mejorar los factores que hoy día no están favoreciendo la generación de más emprendimientos.

Las empresas que surgen en ámbitos tradicionales de la economía encuentran financiamiento de amigos, familiares y de los propios fundadores, y generalmente eso es suficiente para ponerse en marcha. En el caso de nuevos negocios de base tecnológica o altamente innovadores existen altos niveles de incertidumbre y de asimetría de información, lo que hace más difícil obtener financiamiento, aún de parte de fuentes cercanas. Más aun, los niveles de gasto asociados al desarrollo y puesta en el mercado del producto son más elevados en este tipo de empresas que en los casos tradicionales.

Según Rivas 2005, desde el punto de vista de la demanda, el Capital de Riesgo soluciona el problema de acceso a recursos de empresas nacientes altamente innovadoras.

El informe GEM señala que la enseñanza de cursos de emprendimiento y la oferta de educación en negocios de clase mundial, Chile tiene un estatus relativamente más alto y similar en algunos aspectos al de otros países desarrollados. Este es el caso de la calidad de la enseñanza de negocios, en la que el país es considerado por los expertos de nivel similar al de los EE.UU. y superior al promedio de la muestra de países en el GEM 2003. Algo similar ocurre con la oferta de cursos de emprendimiento en la que los expertos consideran a Chile en una mejor posición relativa que la estimada por los respectivos expertos para Nueva Zelanda, Hong Kong y Australia.

No obstante lo anterior, el resultado de las encuestas sugiere que en Chile las empresas nuevas y en crecimiento tienen un menor acceso a nuevas investigaciones y tecnología que las empresas grandes y establecidas comparado con el promedio de los demás países y los países más desarrollados. Algo similar

ocurre con la disponibilidad de subsidios gubernamentales para que las empresas nuevas y en crecimiento puedan acceder a tecnología.

Según los informes Chile facilita la iniciación de nuevas actividades pero el punto crítico es la burocracia necesaria para la formalización de la actividad que esta cerca del promedio general pero muy lejos del promedio de los países mas desarrollados, además el costo de poner en marcha un negocios es muy alto en comparación con los países desarrollados, por ejemplo en comparación con EE.UU. este costo es hasta 5 veces mayor.

Los informes también señalan que los puntos necesarios para que las empresas nuevas logren mantenerse en el tiempo son:

- Mercados financieros que aporten recursos para el crecimiento
- Políticas publicas “microeconómicas” que no aumenten innecesariamente el riesgo de emprender.
- Recursos humanos capacitados para administrar empresas que alcancen masa crítica mínima y puedan crecer.
- Flexibilidad laboral para grupos sociales mas desprotegidos

Junto a lo anterior, hay coincidencia de muchos en afirmar que nuestro país carece de una cultura emprendedora, particularmente si nos vamos al mundo universitario, donde los jóvenes anhelan con lograr un buen puesto remunerado, en vez de pensar en ser generadores de su propio empleo Como bien lo plantea José Miguel Piquer: “uno de los esfuerzos más importantes para el país es estimular la capacidad emprendedora de los jóvenes universitarios”

Hay muchas dificultades para desarrollar el tema del emprendimiento en el ámbito educacional: son pocas las instituciones que juegan un rol en la creación de nuevas empresas; no hay experiencias para la formación y educación de emprendedores; hay una desconexión entre el mundo académico y las empresa; falta fomentar entre los estudiantes la innovación y la creatividad; el estímulo a los emprendedores está presente – a lo más – en las escuelas de ingeniería.

Sin embargo, es destacable que en los últimos años, el Estado de Chile, a través del Ministerio de Economía ha tomado un rol activo en el tema de desarrollar una cultura emprendedora, creando el Programa Publico Privado de Fomento al Emprendimiento a fines del año 2002.

En el informe presentado por el Equipo de Trabajo del Área Estado y Emprendimiento afirman lo siguiente: “Los emprendimientos deben ser el motor del desarrollo económico de los próximos años en Chile, para que podamos revertir las tendencias actuales de crecimiento, dado que generan una mayor cantidad de empleo, y porque son proyectos altamente rentables, con altas proyecciones de crecimiento” Además, resaltan la importancia de la necesidad de posicionar el emprendimiento como motor del desarrollo es clave, y debe ser más

intensivo en los sectores populares, generando espacios en la comunidad para generar una "cultura emprendedora".

El Estado ha invertido cerca de nueve millones de dólares para apoyar las incubadoras. Además, junto con apoyar a empresas que están en las incubadoras, también lo hace con algunas que están fuera de ellas con capital semilla del orden de los cuatro millones y medio de dólares (Bustos 2007).

Por otro lado, para el montaje de estas incubadoras, el sector privado se ha puesto aproximadamente con 11 millones de dólares. Además, las pocas empresas que han salido al mercado y que han facturado en el periodo 2001 - 2007, lo han hecho por el orden de 25 millones de dólares.

Por otro lado, el informe del Equipo de Trabajo de Área Educación y Emprendimiento, plantean la falta de exposición al emprendimiento de estudiantes en etapas iniciales (en colegios principalmente) y la necesidad de fomentar la innovación y creatividad es un factor determinante al momento de diagnosticar la falta de nuevos emprendimientos exitosos. De los puntos que consideran resaltar se pueden rescatar los siguientes:

- El emprendimiento es transversal a los niveles socioeconómicos, por lo tanto se deben fomentar acciones específicas en los niveles más vulnerables de la sociedad.
- El emprendimiento es una actitud frente a la vida, que está muy relacionado con la educación impartida en todos los niveles, pero más intensivamente en los primeros años del desarrollo humano.
- No existen instituciones de educación orientadas al emprendimiento. La falta de transversalidad del tema impide fomentar la cultura emprendedora.
- La edad es un factor limitante para comenzar el proceso emprendedor. A medida que pasa el tiempo, menos posibilidades existen de generar nuevos emprendimientos, debido a la forma de enfrentar y tratar el tema en las instituciones de educación (se debe partir de la base).
- La educación primaria está muy orientada a entrar a la educación superior, devorando la condición emprendedora de aquellos que poseen características idóneas.
- Una vez que las personas han cumplido con su proceso de educación formal, buscan seguridad laboral, no toman riesgos (los "castigos" al fracaso son muy fuertes).

- No existen alianzas entre instituciones de enseñanza para enfrentar coordinadamente el tema.
- No existen modelos sólidos de emprendimiento, que ejemplifiquen y sean valorados por la sociedad.
- Existen implícitos culturales que hay que romper, como por ejemplo:
  - ⇒ El éxito no depende de uno, sino que de factores relacionados con el entorno.
  - ⇒ Existe desconfianza entre las personas, lo cual perjudica los acuerdos y las negociaciones.
  - ⇒ Sólo el esfuerzo, o sólo el talento llevan al éxito.
  - ⇒ El mundo empresarial está fuertemente relacionado a antivalores (no trabajan, son estafadores, abusadores, etc.), estigmatizando negativamente el correcto desempeño de los emprendedores.
- La educación alternativa está estigmatizada con el apelativo de "Experimental", por lo que se "encasilla" cualquier esfuerzo alternativo que perfeccione o cambie el sistema de educación tradicional.
- El sistema educacional tiene regulaciones que no dan pie para iniciativas diferentes a las ya conocidas y probadas.

Una propuesta (Schorr, 2006) para enfrentar de la mejor manera los problemas planteados es la siguiente:

1. Fomentar la creatividad, innovación y emprendimiento a nivel curricular para los alumnos de enseñanza básica y media (y como parte de la enseñanza, mostrar ejemplos exitosos de emprendimiento)
2. Educar en el emprendimiento a todos los agentes que interactúan en el proceso educativo (Director, profesores, padres, apoderados y equipo de gestión de instituciones de educación)
3. Favorecer la masificación y difusión de los instrumentos existentes para el apoyo de emprendimientos, especialmente los destinados a inversión en Investigación y Desarrollo.
4. Organizar concursos y competencias que fomenten el emprendimiento, y potenciar los que ya están en marcha.

## 2. CARACTERIZACION DE LAS INCUBADORAS UNIVERSITARIAS

### 2.1. Justificación

En relación a las Universidades Chilenas, no se cuenta con una cultura emprendedora acorde con los nuevos tiempos (Piquer, 2006), producto de la falta de mayas curriculares que posibiliten esta tarea y el aislamiento de las carreras causado por la carencia de redes que permitan que los conocimientos fluyan desde las áreas que los desarrollan hacia las carreras que pueden transformar esas investigaciones en empresas, como también por los motivos que mencionan los informes mencionados anteriormente.

Otra causa de la falta de cultura emprendedora es la ausencia de un organismo que motive las nuevas iniciativas empresariales de la comunidad prestando apoyo en los temas que la Universidad estudia y desarrolla en sus carreras, creando una desconexión entre el sector empresarial y la universidad.

De lo anteriormente señalado se desprende la necesidad de las Universidades publicas de contar con un organismo dependiente de ellas que aparte de ser una incubadora de empresas donde se materialicen los proyectos e ideas de los emprendedores, facilitando la formación de la empresa y disminuyendo los costos de puesta en marcha, además integre las distintas carreras utilizando el potencial de los alumnos y creando un clima de emprendimiento al interior de la universidad. Pero además de poner los recursos humanos y técnicos unas de las barreras son los recursos financieros para poner en marcha los emprendimientos por eso es que la incubadora debe poseer un sistema de financiamiento de las empresas que le permita operar con total autonomía de recursos.

### 2.2. Áreas de negocios.

Por las características de las actividades que se desarrollan en el ámbito del quehacer universitario existen múltiples unidades estratégicas de negocios que se pueden considerar dentro de una incubadora universitaria., distinguiéndose al menos tres grandes áreas de trabajo:

**Área Incubación:** Es el área principal de la incubadora y su funcionamiento depende de los proyectos que se aprueben para ser incubados, como la capacidad de emprendimiento en Chile es alta y la universidad cuenta con la capacidad creativa para generar ideas que se pueden incubar, el número de empresas a incubar se limita a los fondos que existan para este motivo. Otro punto que la incubadora aborda es la disminución del riesgo de fracaso en las nuevas empresas al contar con recurso humano capacitado para desarrollar las tareas de

gestión de la empresa y por último disminuye costos de puesta en marcha de la empresa al ocuparse de toda la tramitación y de la administración de la misma en sus inicios.

**Área Inversiones:** Esta es el área directamente relacionada a la incubación, encargada de conseguir los recursos y administrar el dominio de las empresas. Los clientes de esta área serán los funcionarios académicos y no académicos de la universidad, alumnos de la universidad e inversionistas que quieran comprar parte de la empresa, teniendo preferencia las personas que pertenezcan a la universidad.

**Área Consultoría:** Es la encargada de facilitar el proceso de incubación prestando asesorías en la preparación y evaluación de proyectos para quienes lo requieran y capacitando al emprendedor con los conocimientos y aptitudes que le permitan desenvolverse de una buena forma en la empresa. Además esta área podrá prestar asesorías y capacitación a empresas o personas lo requieran con el fin de aprovechar la organización y los recursos con los que disponga pero siempre sin que perturbe la labor de apoyo al proceso de incubación.

### **2.3. Proveedores.**

Los proveedores de la incubadora son variados pero se podrían separar en dos grandes grupos los internos dentro de los cuales está la universidad propiamente tal y su departamento de abastecimiento y las personas de esta, como los funcionarios, docentes y alumnos. Los proveedores externos son los ajenos a la universidad, la comunidad en general que se relaciona con la institución educacional y los inversionistas, la parte ajena a la universidad en un principio estarán limitados en la forma que se señalará a continuación.

Dentro de los proveedores internos todos pueden participar en la incubadora ya sea como proveedor de ideas y proyectos para incubar como con parte de financiamiento para las empresas a incubar a través de un sistema de descuentos por planilla y por último la compra de las unidades experimentales de negocios en el proceso de venta de la empresa. En relación al financiamiento de las empresas en una primera etapa, la suma total para financiar la incubación será aportada por la vicerrectoría de Administración y Finanzas en calidad de un préstamo entregado a la incubadora y que será devuelto en el momento que se generen ingresos o en un plazo acordado entre la incubadora y vicerrectoría.

Las distintas carreras, a través de sus alumnos y los académicos cumplen un rol fundamental como proveedores de conocimientos técnicos y capacidad de gestión la cual será administrada por la incubadora en la generación de valor de las empresas y en las distintas asesorías.

El rol de los proveedores externos está limitado a aportar ideas y proyectos a la incubadora (comunidad en general), aporte con financiamiento para planes de

desarrollo de las empresas ya incubadas (instituciones financieras o inversionistas) y la compra de las unidades experimentales de negocios. No obstante, el financiamiento de la inversión realizada en las unidades experimentales de negocios por parte de personas ajenas a la universidad estará sujeto a la aprobación de la incubadora pero bajo las condiciones de dominio que el proceso de incubación determina.

Por último las instalaciones físicas e insumos que requiera la incubadora serán entregados por la Universidad, operando como un departamento más de la institución educacional con una unidad presupuestaria asignada y con un reglamento que será definido por el consejo superior.

## **2.4. Plan de marketing**

El plan de marketing de una incubadora universitaria debe obedecer por lo menos al análisis de sus servicios, precio, plaza y formas de promoción.

### **2.4.1. Servicios:**

La incubadora tendrá tres áreas de negocios, cada una de estas áreas poseerá un paquete de servicios que prestara tanto a las unidades experimentales de negocios como a personas naturales o jurídicas que lo requieran.

Si es que para dar alguno de los servicios no se cuenta con personal especializado dentro de la universidad se contratara a personal externo pero solo en esta situación y en los casos que se considere imprescindible previa consulta al directorio.

El detalle de estos servicios se presenta a continuación clasificada por cada una de las áreas de la incubadora

### **Servicios Área Consultoría**

La área de consultaría es un área de apoyo al desarrollo de la incubación de empresa, uno de sus fines el facilitar los procesos previos a la incubación, como lo son la evaluación de proyectos o la investigación de posibles productos o servicios que se pueden evaluar.

Además otro de los fines es capacitar al emprendedor que posea un proyecto en incubación y generar los planes de negocios de los proyectos evaluados y que pasan la selección previa antes de ser presentados ante el directorio de la incubadora.

Aprovechando esta área y la experticia que se generara producto del desarrollo de las funciones de esta área, se propone una serie de servicios de asesoría que la incubadora puede entregar a la comunidad para ayudar a solventar la operación de la incubadora.

Los servicios que en un principio se entregaran son los siguientes:

- a. **Capacitación:** En lo que se refiere a este servicio se pretende promocionar los cursos y diplomas de la universidad que posee en este momento, crear otros cursos que las empresas necesiten y entregar seminarios o talleres en temas que la universidad proponga o la comunidad solicite.

Para facilitar la entrega de los cursos la incubadora pretende utilizar la franquicia SENCE entregada por el estado, logrando que los cursos sean más masivos permitiendo capacitar a la gente de las unidades experimentales de negocios a un costo más barato.

- b. **Estudio de mercado:** La investigación de mercado es un servicio que no es prestado en estos momentos en la comuna y un mercado con poco desarrollo en la región, es por esto que utilizando alumnos de la universidad es posible prestar un buen servicio que se aboque a generar estudios de mercado e investigaciones de distintas índoles que las empresas requieran o la comunidad necesite.
- c. **Asesorías Contables y Tributarias:** La s asesorías contables y tributarias, son un campo muy amplio y que dependiendo de los requerimientos del mercado se propondrá la especialización en algún área, dejándolo por el momento sin especificar.
- d. **Preparación y Evaluación de Proyectos:** Este servicio será entregado a toda persona u organización que tenga una idea, producto o servicio que quiera evaluar su factibilidad técnico-económica, constara de un estudio de mercado, un plan de marketing para su comercialización, una propuesta organizacional, un estudio legal y medio ambiental, cuando se requiera y la presentación del estudio técnico que en los caso de ser factible será desarrollado por la incubadora.

Otros servicios que la incubadora puede entregar en el marco de la preparación y evaluación de proyectos, es la formulación de propuestas de distinta índole para concursar a fondos estatales, esto encargado por otras personas u organizaciones, o para las unidades experimentales de negocios.

- e. **Planes de Marketing:** Formulación de planes de marketing para empresas en marcha o que se estén formando y requieran este servicio.

- f. **Planificación Estratégica:** En lo referente a este tema además de lo mencionado ya en el plan de marketing, se refiere a asesorías en la facilitación de procesos de planificación en la empresa, estudios sectoriales de competitividad o apoyo en la implementación de otras técnicas de planificación o análisis como lo son la cadena de valor y el desarrollo del cuadro de mando integral.

Este servicio se propone como una fuente de ingresos para la incubadora que es posible desarrollar pero que requiere una instrucción previa y la planificación de las actividades poseyendo un gran potencial para ser desarrollado mas adelante.

- g. **Auditorias:** Otra área factible de desarrollar por la incubadora es las Auditorias tributarias, contables, en procesos y medioambientales, como también es la certificación medioambiental y de normas ISO.

Este servicio al igual que la planificación estratégica posee un gran potencial que puede tener un gran crecimiento bajo el alero de la universidad pero requiere de una instrucción previa.

### **Servicios Área de incubación**

La incubación de empresas esta compuesto por una serie de servicios que están destinados a la creación de valor en la empresa y a disminuir al mínimo el riesgo de fracaso. Si bien este servicio estará abierto a toda el que lo requiera, esta subordinado a la aprobación del directorio de la incubadora.

Otro punto que debe señalarse que todas las empresas que se incuben serán de la incubadora durante todo el proceso de la incubación, dejando al directorio la decisión si se incubaran empresas que estén en marcha y quieran desarrollarse o empresas nuevas que no quieran regirse por esa norma de la incubadora.

Los servicios que se entregaran en la incubadora serán:

- a. **Asistencia Jurídica en la formación de Empresas:** Esta asistencia esta compuesto por toda la tramitación para formalizar íntegramente la operación de la empresa, desde la formación de la escritura publica hasta la regularización ante el servicio de impuestos internos, permisos de sanidad, municipios etc.
- b. **Asistencia técnica producto:** Esta trata asistencia en el desarrollo del producto, embase y empaque y calidad.
- c. **Asistencia técnica en proceso:** Asistencia en la implementación de procesos productivos y administrativos además de mejoras a los procesos y reducción de tiempos muertos.

- d. **Asistencia técnica en comercialización:** Este servicio cuenta con la creación e implementación de un plan de marketing, desarrollo de marca, implementación de sistemas de calidad de servicio e implementación del mix comercial.
- e. **Infraestructura:** En los casos que se requiera se le prestara una oficina a la empresa para que pueda operar esta tendrá a disposición del empresario un teléfono, fax y un computador con Internet.
- f. **Disponibilidad de Laboratorios e instalaciones complementarias:** Para el desarrollo de productos o alguna investigación que tenga relación con la empresa, se pondrá a disposición para su utilización por parte de empresa incubada los laboratorios o planta piloto de la universidad.
- g. **Desarrollo de cartera de clientes:** El desarrollo de una cartera de clientes es fundamental para la empresa por esto la incubadora colaborara a traves de la incubadora en la búsqueda de nuevos clientes para la empresa.
- h. **Inserción y apoyo de agrupaciones empresariales:** En búsqueda de darle mayor valor a la empresa y mejorar sus canales de comunicación con el mercado y el medio en el cual esta inserta, se creara una a agrupación para las unidades experimentales de negocios y se buscara la inserción en otras agrupaciones de conveniencia para la nueva empresa.
- i. **Apoyo y patrocinio en postulación a fondos públicos:** En los casos que sea factible la incubadora apoyara a las empresas en incubación para postular a fondos públicos sean estos para nuevas inversiones en maquinarias o con otros fines y la empresa necesite postular.
- j. **Asesoría financiera:** En la búsqueda de financiamiento para el crecimiento de la empresa o compra de nuevas maquinarias o expandir la empresas a nuevos mercados.
- k. **Asesoría y vigilancia constante de grupo multidisciplinario de profesionales:** Para el apoyo en todo momento de la empresa se asignará un equipo multidisciplinario de profesionales tendiente a solucionar problemas que pueda tener la empresa en su operación.

### **Servicios Área Inversiones:**

El Área de Inversiones administrara un cartera conformada por el 20% de todas aquellas empresas que terminaron su proceso de incubación y será responsable además de promover y gestionar la inversión privada y finalmente la venta de las unidades experimentales de negocios en los mercados nacionales e internacionales. Esta área, para el cabal cumplimiento de sus objetivos deberá

suscribir acuerdos de cooperación con asociaciones empresariales, grupos económicos y de inversiones, organismos públicos y privados, nacionales o extranjeros que faciliten el crecimiento y valorización de las unidades experimentales de negocios.

Los servicios del área de inversiones serán:

- a. **Asesoría en inversiones:** Se entregara servicios de administración y asistencia en fondos de inversión, acciones, fondos mutuos, etc.
- b. **Administración de cartera de inversiones:** Este servicio esta orientado a administrar las inversiones de as personas de la universidad que inviertan en la incubadora, sin perjuicio que puedan ser en las unidades experimentales de negocios o en otras empresas.
- c. **Incorporación a grupos empresariales y organizaciones afines:** En el caso que se requiera la incubadora a través de esta área canalizara la incorporación de las inversiones de sus clientes a grupos empresariales u otras organizaciones que reporten beneficios el pertenecer.
- d. **Valuación y corretaje de empresas:** En un principio este servicio estará disponible solo para las unidades experimentales de negocios pero ene. Transcurso del tiempo y previa aprobación del directorio de la incubadora se podrá extender a cualquier empresa que lo requiera.
- e. **Intermediación de inversionistas nacionales y extranjeros:** Esta área actuara como intermediario entre las empresas y los inversionistas que quieran hacerse parte en alguna empresa que necesite de una fuerte inversión, estos inversionistas pueden ser nacionales o extranjeros.
- f. **Contacto con organizaciones internacionales:** El área de inversiones tendrá dentro de sus servicios la búsqueda de organizaciones internacionales que puedan hacer algún aporta ya sea para la investigación o con fondos para la incubación.

### **2.3.2. Precio.**

Para todos los efectos cualquier servicio que la incubadora entregue a una empresa que este en el proceso de incubación, no tendrá costo alguno para ella ya que todas las empresas en este proceso serán de propiedad casi integra de la incubadora y ella tendrá a su disposición las utilidades que de esta provengan.

Con respecto al servicio de incubación este será dado a proyectos que la incubadora apruebe por lo que es cerrado para cualquier empresa, con la excepción de las empresas que el directorio apruebe su incubación sin quedar bajo la propiedad de la incubadora.

Los servicios de el área de asesorías su costo será ajustado dependiendo de el servicio o el tamaño y el tiempo que se requiera para ser desarrollado, en el caso de la capacitación se espera que la mayor parte de los cursos utilicen la franquicia estatal Sence<sup>2</sup> por lo que el precio puede resultar muy competitivo en comparación a otras alternativas.

El área de inversiones cobrara un porcentaje por la prestación de su servicio exceptuando los servicios entregados a las unidades experimentales de negocios.

Ante la imposibilidad de expresar precios concretos para cada servicio porque depende de cada caso y de la magnitud y el costo del servicio para la incubadora, en los flujos de efectivos de la incubadora se considerara unas estimaciones de ingresos y costos para cada área.

**Ingresos:** Provenientes de sus tres áreas funcionales.

- *Ingresos por consultoría y capacitación:* Estos ingresos contemplan los distintos servicios prestados por la incubadora al medio regional en el ámbito de la consultoría, asistencia técnica, capacitación y otros.
- *Ingresos por Incubación:* Estos ingresos obedecen a dos naturalezas; la primera referente a utilidades por la venta de productos o servicios de las unidades experimentales de negocios y la segunda por utilidad en la venta de las mismas empresas una vez terminado su proceso de incubación.
- *Ingresos por administración o asesoría en inversiones:* Estos ingresos obedecen a rentabilidades obtenidas por la administración de una cartera de inversiones generada con un porcentaje de la propiedad retenido(20%) de las unidades experimentales de negocios una vez vendidas, intereses ganados en la administración del *fondo de financiamiento de unidades experimentales de negocios*, mas otras inversiones dispuestas por la universidad para su administración. (Ej. Hipotético. Cabañas Cascadas, Predio Barra Río Bueno, etc.) y comisiones u honorarios pactados con terceros por administración de inversiones.

### 2.3.3. Plaza.

Para todos los efectos de la operación de la incubadora, estará ubicada en las dependencias de la universidad sin perjuicio que existen servicios, como las asesorías o auditorias ha empresas, que serán desarrollados en las empresas que los soliciten, además la incubadora contara con tres modalidades de incubación que serán las que se presentan a continuación:

---

<sup>2</sup> Servicio Nacional de Capacitación y Empleo de Chile.

1. **Incubación interna:** Todo el proceso de la incubación se genera dentro de la incubadora, proporcionando espacio físico a la empresa incubada, esto se da en los casos que se requiera de laboratorios especializados para el funcionamiento de la empresa o por la carencia de un lugar físico en donde ubicar la empresa creada.
2. **Incubación externa:** La nueva empresa esta físicamente fuera de las instalaciones de la incubadora, pero es asesorada continuamente por la incubadora en las dependencias de la empresa.
3. **Incubación mixta:** Una parte de la empresa esta dentro de las instalaciones de la incubadora y la otra parte esta fuera de ella. Un ejemplo de esto es que la empresa utilice las instalaciones de la incubadora para sus oficinas administrativas y que la planta productiva se encuentre fuera de las dependencias de la universidad, esto conlleva a que la asesorías administrativas serán dadas dentro de la incubadora y las asesorías técnicas productivas se realizaran fuera de la incubadora.

#### **2.3.4. Promoción.**

En lo referente a la promoción de la incubadora y de sus servicios, esta será realizada utilizando los canales de comunicación de la universidad, tales como la radio universitaria, pendones en actividades que la universidad realice para la comunidad y charlas expositivas referentes al actuar de la incubadora y las oportunidad que representa para la comunidad universitaria y en general.

Para facilitar la promoción y como medio de publicidad se propone la creación de una pagina Web de la incubadora en cargada de mostrar las actividades que esta realizando la incubadora y como medio de contacto y recepción de ideas.

En lo referente a los servicios anexos a la incubación como lo es el corretaje de inversiones y las asesorías, se trabajaran realizando marketing directo enviado a las empresas folletos descriptivos con información de los servicios que la incubadora presta.

Otros medio de difusión es el llamado a participar de la compra de unidades experimentales de negocios que se realizara por medio de la prensa escrita sean estos diarios o revistas especializadas con lo cual se dará a conocer la incubadora.

## **2.4. Formas de administración y control**

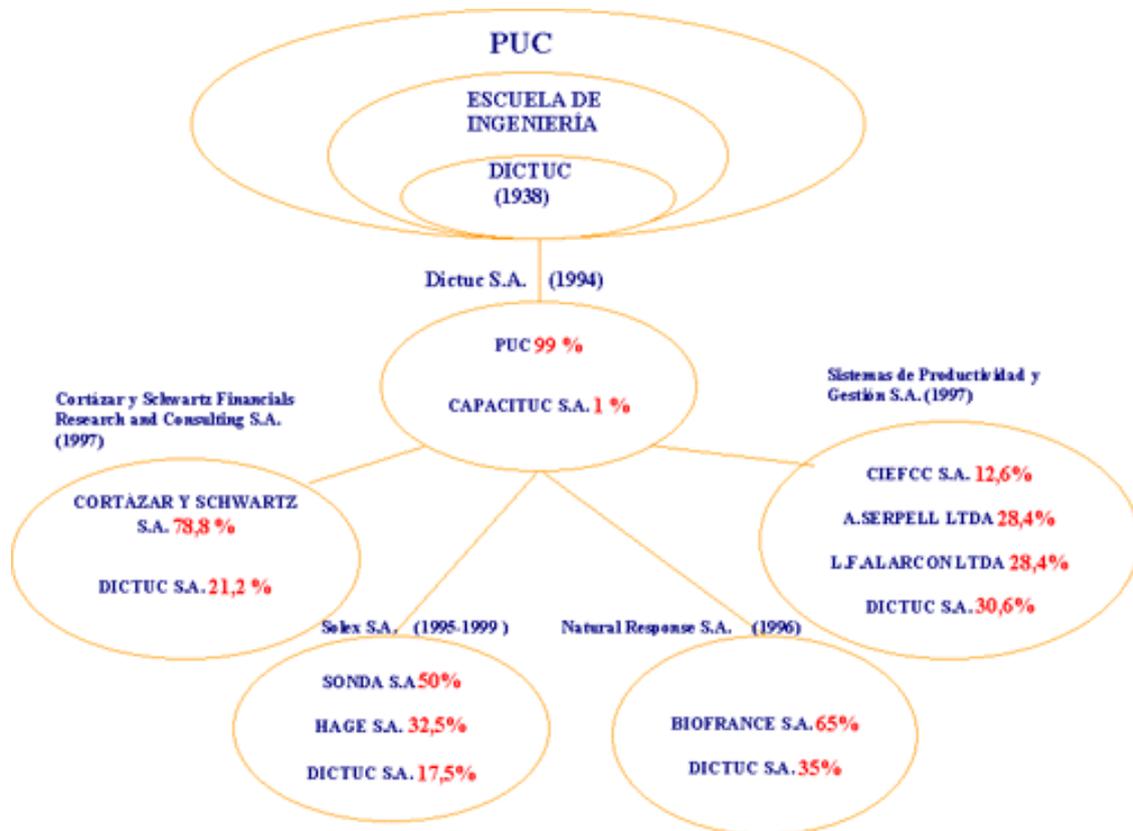
La estructura de las incubadoras de negocios Universitarias normalmente obedece a la formación de una unidad administrativa nueva dentro de la Universidad y por tanto las relaciones con el sector productivo y los emprendedores se realizan desde esta plataforma.

En el caso de la incubadora de la Universidad Católica, con la cual conviene hacer la comparación, la mayoría de los emprendimientos se han gestado a través del DICTUC donde se han desarrollado importantes proyectos en materia de transferencia e innovación tecnológica. El alto nivel que han logrado muchos de los proyectos ha hecho imprescindible la incubación de una empresa productora y/o comercializadora de los frutos obtenidos. En estos casos, DICTUC se asocia con empresarios en las áreas industriales de interés, quienes aportan su experiencia, conocimientos o capital.

Entre algunas de las empresas incubadas destacan Natural Response S.A., Solex S.A., Cortázar & Schwartz, Financial Research and Consulting S. A., Sistemas de Productividad y Gestión S. A. y SIRVE S.A.

Desde el 2003, DICTUC sistematizó aún más esta actividad de incubación de empresas con la creación de "Genera UC", que se ha convertido en la incubadora de negocios y empresarios de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

Para Genera UC se puede observar el siguiente esquema de relaciones:



Fuente: [www.dictuc.cl](http://www.dictuc.cl)

En este caso conviene destacar la armonía y coexistencia de unidades administrativas propiamente tales de la institución Universitaria y nuevas empresas o sociedades nacientes de la misma institución.

En el caso de una Universidad Estatal, una estructura recomendable para implementar una incubadora de negocios universitaria debe considerar la formación de un directorio de carácter transversal a la sociedad o de constitución diversa con la misión de dirigir a la organización emprendedora y de un equipo de profesionales multidisciplinario con la misión de ejecutar las funciones y roles necesarios para el funcionamiento de la entidad. Una estructura que recomendable es la que se describe a continuación.

A) Constará de un directorio constituido de la siguiente forma:

- 2 miembros de la comisión económica de la universidad.

- ❑ El vicerrector de finanzas.
- ❑ El jefe del departamento de administración y economía.
- ❑ 2 directores de área de la incubadora.
- ❑ 1 empresario destacado del ámbito local.

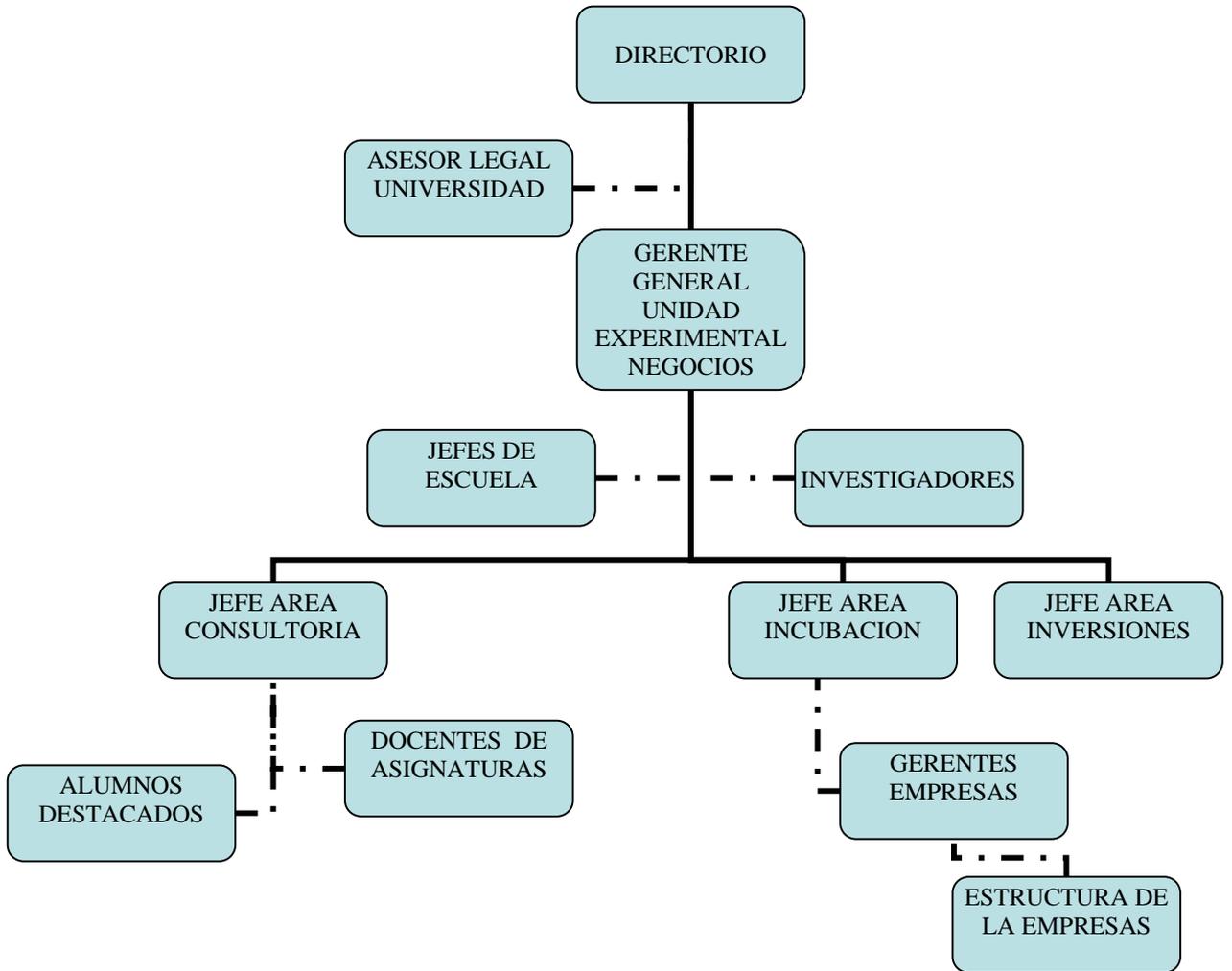
**Total** = 7 miembros del directorio.

El directorio tendrá las siguientes atribuciones básicas:

- Fijar los objetivos, planes y políticas de la incubadora para cada año.
- Evaluar los resultados de la gestión de la incubadora proponiendo planes contingentes en caso de ser necesario.
- Seleccionar los proyectos que serán incubados dentro la incubadora.
- Administrar el fondo de financiamiento de unidades experimentales de negocios.
- Determinar la oportunidad y condiciones de materialización de las inversiones, capitalización o amortización del fondo de financiamiento de empresas, venta, fusión o modificación de la propiedad de las unidades experimentales de negocios incubadas.
- Nombrar o remover al gerente de la incubadora o a los jefes de área.

B) Un equipo de trabajo, el cual evolucionará desde una forma básica mínima hasta un tamaño propuesto para su nivel de plena actividad en el año 3. La estructura propuesta es la siguiente:

## Organigrama



### **3. MODELO DE NEGOCIOS PARA LA INCUBADORA**

#### **3.1. GENERACIÓN DE IDEA**

En esta etapa tanto la comunidad, como la universidad, a través de sus alumnos, académicos o funcionarios, se pueden transformar en emprendedores generando y presentado, a la incubadora, ideas o proyectos novedosos con buenas expectativas de convertirse en una empresa exitosa.

##### **Agentes involucrados**

La comunidad: Representada por empresarios, organizaciones o personas ajenas a la universidad que cuenten con una idea de negocio o proyecto novedoso y que por alguna razón no lo han concretado.

La Universidad: Su papel es facilitar que las ideas y proyectos fluyan desde los gestores a la incubadora.

Los Alumnos: Jóvenes de alguna de las carreras de la universidad que deseen convertir en realidad un proyecto desarrollado dentro de sus estudios o una idea con grandes perspectivas.

Los Académicos: Los docentes o investigadores de la universidad que quieran transformar sus investigaciones o su experiencia en una nueva empresa.

Los Funcionarios: Profesionales que trabajan en la universidad que pretendan aumentar sus ingresos formalizando una idea atractiva para el mercado.

Los Emprendedores: La comunidad, alumnos, académicos, funcionarios que se deciden a presentar sus ideas a la incubadora.

#### **3.2. PREINCUBACIÓN**

##### **Descripción**

En esta etapa se seleccionan las ideas y proyectos novedosos(as) y se generan los planes de negocios para que el directorio de la incubadora decida sobre su incubación.

El emprendedor es capacitado, en el caso de ser necesario y participa activamente en la formulación del plan de negocios.

##### **Agentes involucrados**

La Unidad de capacitación: Perteneciente a la universidad y encargada de evaluar los conocimientos y aptitudes del emprendedor, para luego capacitarlo.

Las carreras de la universidad: Por medio de sus cátedras de las distintas carreras, la universidad facilitara que se realicen investigaciones o propuestas tendientes a desarrollar las ideas de negocios propuestas.

El mercado: Propone los lineamientos con relación a las necesidades de capacitación del emprendedor y las posibilidades de desarrollo de las ideas.

La Unidad de coordinación, preparación y evaluación de proyectos: Encargada de preparar y evaluar los proyectos para las personas que tengan recursos para cancelar esta actividad. Además coordina y entrega a las distintas carreras las ideas que necesiten evaluación o desarrollo para que estas sean propuestas a los alumnos como temas de investigación, cuando sus gestores no pueden cancelar a la incubadora.

Directorio de la incubadora: Encargado de seleccionar los planes de negocios a incubar y de dictaminar el momento en que comenzara su incubación.

## **Proceso**

1. Selección de ideas y proyectos
2. Evaluación de la factibilidad técnico-económica de los proyectos.
3. Generación del plan de negocio.
4. Presentación ante el directorio de la incubadora para su aprobación.
5. Evaluación de las aptitudes del emprendedor.
6. Formulación del plan de desarrollo de las aptitudes y conocimientos necesarios para el emprendedor.
7. Capacitación del emprendedor

## **3.3. INCUBACIÓN**

### **Descripción**

En la incubación se pone en marcha el plan de negocios generado en la preincubación, se constituye formalmente las unidades experimentales de negocios y comienza a operar con el asesoramiento de la incubadora.

### **Agentes involucrados**

El emprendedor: El emprendedor trabajando en la empresa y desarrollando sus habilidades obtenidas gracias a la capacitación.

La Comunidad: Como una parte del medio en cual el emprendedor y la empresa forma vínculos en el desarrollo de su actividad.

La empresa: Operando en un ambiente controlado bajo la tutela del equipo asesor.

Mercado: Interactuando directamente con la empresa que satisface una necesidad , ya sea esta un bien o un servicio.

Equipo multidisciplinario asignado a la empresa: Constituido por expertos en las áreas de marketing, finanzas operaciones, administración de personal y otra si se requiere, asesorando al emprendedor y a la empresa en general para que se desarrolle, minimizando los riesgos de fracaso en el emprendimiento

### **Proceso**

1. Firma de convenios de incubación.
2. Asignación del equipo técnico asesor.
3. Constitución formal de la empresa.
4. Asignación de recursos financieros.
5. Adquisición de infraestructura y maquinarias necesarias.
6. Contratación del personal.
7. Puesta en marcha de la empresa.

## **3.4. CONSOLIDACIÓN**

### **Descripción**

En esta etapa se a adquirido cierta experiencia en el mercado y la empresa puede fortalecerse tanto técnica como económica y financieramente, son revisados y reformulados los planes de negocios, comenzando el desligamiento de la incubadora.

### **Agentes involucrados**

La comunidad: Su relación con la comunidad es ahora dentro del mercado en el que opera la empresa.

La empresa: Comenzando a preparándose para desligarse de la incubadora.

El emprendedor: Finalizando la capacitación en el manejo de la empresa.

Equipo multidisciplinario: En esta etapa solo monitorea el actuar de la empresa e interviene solo en los momentos que sean extremadamente relevantes, dejando que sea el emprendedor que resuelva los problemas que se puedan suscitar en la empresa.

### **Proceso**

1. Evaluación del estado de avance del plan de negocios.
2. Reformulación del plan de negocios.
3. Evaluación de nuevas alternativas de financiamiento.
4. Terminación de la capacitación del emprendedor.
5. Terminación de la asesoría directa del equipo asignado a la empresa.
6. Preparación para el egreso de la incubadora.

### **3.5. GRADUACIÓN Y SEGUIMIENTO**

#### **Descripción**

La empresa está preparada técnica, comercial y financieramente para seguir su desarrollo sin la tutoría de la incubadora, dando paso así al proceso de seguimiento, con el fin de evaluar la incubación y mejorar los procesos de la incubadora.

#### **Agentes involucrados**

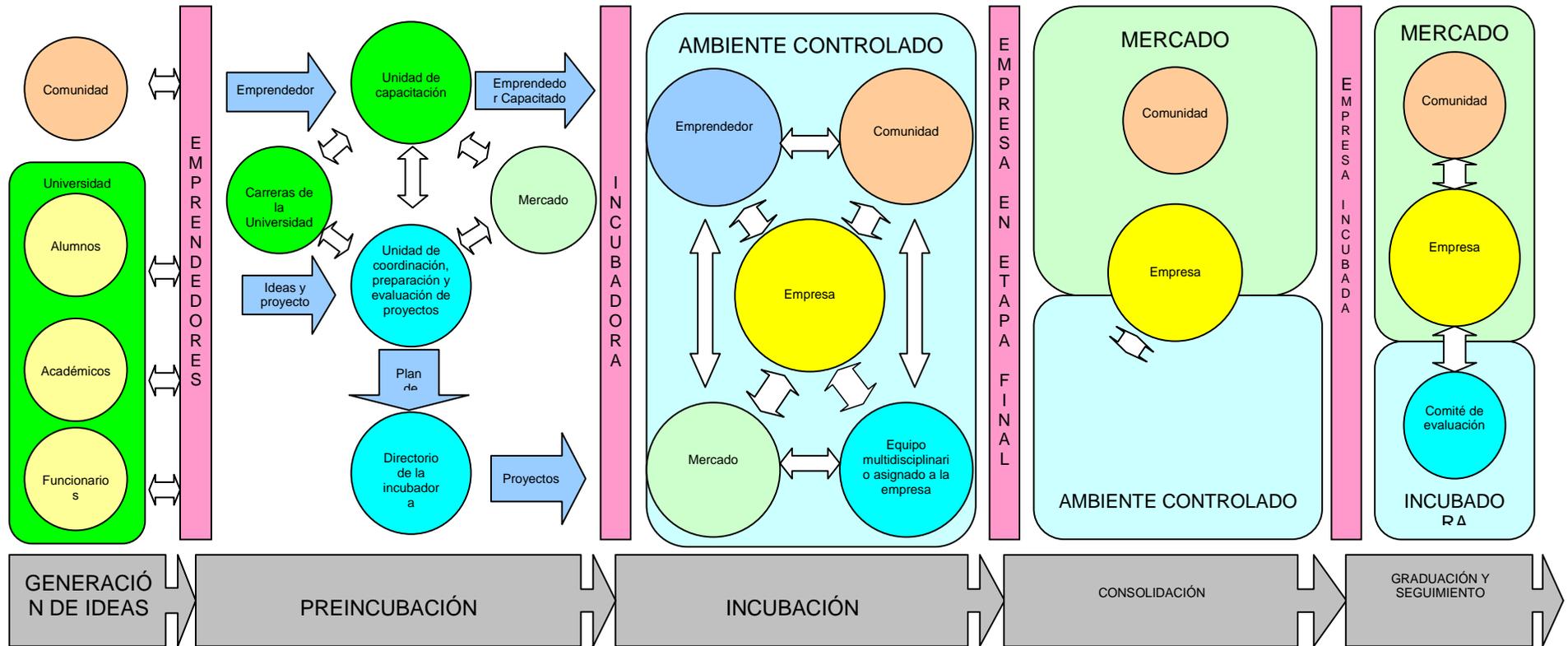
**La Comunidad:** La relación con la comunidad se da dentro del mercado y como un agente en el cual es necesario posicionar la imagen de la empresa y un proveedor de recursos.

**La Empresa:** La empresa es una organización que se sustenta por sí sola y resuelve sus problemas a través de los mecanismos aprendidos en la incubación.

**Comité de evaluación:** Es una unidad que provee de retroalimentación a la incubadora, sobre el proceso de incubación. Puede estar formado por uno o más de los integrantes del equipo asesor que fue asignado a la empresa.

#### **Proceso**

1. Terminación del convenio de incubación.
2. Egreso de la incubadora de empresas.
3. Seguimiento del desempeño de la empresa.
4. Evaluación del proceso de incubación llevado a cabo en la empresa.
5. Generación de informe de incubación.



## 4. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

### Financiamiento de las inversiones

En Estados Unidos la estructura general de las incubadoras sigue el diseño de la denominada Sociedad de Capital de Riesgo (SCR) o "Venture Capital" que, sobre la base de establecer compromisos de aportes de capital por parte de terceros, conforma múltiples fondos de inversión de patrimonio separado (Jiménez, 2006), cada uno de los cuales invierte en varios proyectos riesgosos. Cada fondo es administrado por un socio general o administrador "*General Partner*" que realiza aportes de capital por cuenta de la SCR y, en conjunto con los empresarios innovadores, participa activamente en la gestión de cada proyecto, para lo cual posee derechos de decisión sobre su conducción.

El socio general o administrador es alguien que posee experiencia en organización de empresas y tiene a su disposición conocimientos especializados que le permiten apreciar el contenido y calidad de los proyectos innovadores y participar en su gestión. También aportan al fondo otros socios "*limited partners*", personas naturales o fondos de inversión institucionales, que si bien monitorean la conducción de los negocios, no suelen involucrarse directamente en su gestión. La SCR organiza los compromisos de aporte de capital a cada fondo, los que son desembolsados a medida que avanzan los proyectos. Cada fondo tiene un período de vigencia, al cabo del cual debe liquidarse distribuyendo entre los aportantes y al empresario las participaciones de capital para efectos de ser vendidos a terceros, materializando así la ganancia o pérdida sobre el aporte original. En lugar de proceder a la venta de las participaciones de capital, el fondo puede renovar su existencia y continuar con los proyectos, pero para ello debe realizar una nueva ronda de compromisos de aportes.

En nuestro país y en el caso de las incubadoras universitarias el funcionamiento es algo distinto, el financiamiento general de las inversiones que requiere la incubadora son cargo normalmente de la misma Universidad, quien hace recaer la responsabilidad sobre su Vicerrectoría de finanzas u otra dependencia, la cual dispone de diversos mecanismos para reunir y disponer de los fondos necesarios para su financiamiento. La estructura general del financiamiento de una incubadora universitaria en Chile puede presentar diversas formas que obedezcan a la lógica anterior, sin embargo se puede proponer la siguiente novedosa estructura que conviene analizar:

- i) Cargo directo a su unidad presupuestaria de todas las inversiones excepto aquella referente a la creación de un fondo de financiamiento de las unidades experimentales de negocios.
- ii) El fondo de financiamiento de las unidades experimentales de negocios puede obedecer a un préstamo de X meses de duración (supongamos 10 meses por ejemplo) de Vicerrectoría al fondo cuya devolución será en base a un diferencial progresivo en la matrícula de todos los alumnos de la universidad (supongamos

una cantidad aproximadamente de 20.000 alumnos), el que se aplicará como lo indica la siguiente tabla:

Monto a recaudar = 20.000 alumnos \* Diferencial en matrícula.

ANO	1	2	3
DIFERENCIAL EN MATRICULA	\$1,000	\$1,000	\$500
MONTO A RECAUDAR	\$20,000,000	\$20,000,000	\$10,000,000
<b>FONDO FINANCIAMIENTO EMP. INCUBADAS</b>	<b>\$20,000,000</b>	<b>\$40,000,000</b>	<b>\$50,000,000</b>

También es posible considerar la idea que los docentes y funcionarios de la universidad acepten un descuento por planilla de sus remuneraciones mensuales, lo que los convertiría inmediatamente en dueños de Cuotas de Fondos de Incubación y por tanto en futuros dueños de una parte de la empresa cuando esta se gradue y formalice legalmente. Esta situación se visualiza en el siguiente cuadro.

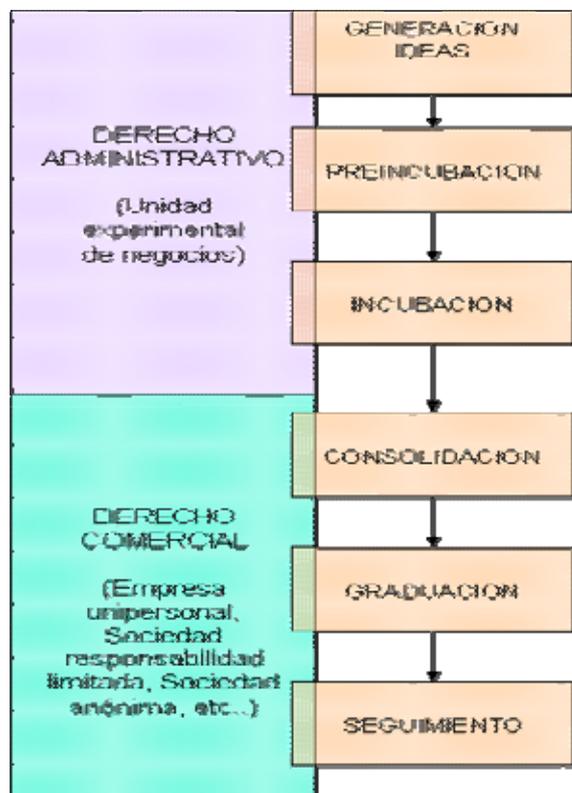
Personal	Descuento 3% Remuneración Mensual	Monto Total Anual
Académicos	1.500.000	18.000.000
Funcionarios	1.100.000	13.200.000
Totales	2.600.000	<b>31.200.000</b>

#### 4.2. Financiamiento posterior y sustentabilidad.

La idea de validar el funcionamiento de una nuevo negocio o emprendimiento por decreto o disposición administrativa es un vacío legal que resulta interesante de explorar. Puede verse desde determinados puntos de vista como una verdadera oportunidad al emprendimiento.

Generar un marco reglamentario en el cual se creen nuevos negocios o emprendimientos (aunque es más apropiado hablar de unidades experimentales de negocios) y se pueda normar su funcionamiento durante los primeros años hasta una etapa de graduación resulta ventajoso para una institución como una Universidad, donde el derecho administrativo permite la validación de un sinnúmero de actividades a través de la promulgación de decretos y circulares internas y por lo tanto escapa a la legislación comercial ordinaria que enfrenta toda nueva empresa. En otras palabras, se protege al nuevo emprendimiento en un ambiente, por decirlo de alguna manera amigable y lleno de fortalezas, tales como infraestructura, asistencia técnica, capacidad de investigación, redes de contacto, etc. Conviene aclarar en este punto, que en esta etapa todavía no existe la nueva empresa sino que es la misma Universidad la que figura realizando los distintos actos de comercio, como son comprar insumos y vender servicios o productos. Tampoco se persigue en esta etapa tan temprana repartir ningún tipo de utilidad resultantes sino más bien enlazar las actividades de docencia e investigación con un emprendimiento que necesariamente debe estar circunscrito en el área de la

innovación tecnológica y por lo tanto, mal podríamos hablar en esta etapa de una nueva empresa sino que resulta más exacto denominar al emprendimiento como una “unidad experimental de negocios”.



Transcurridos un par de años llegará el momento en que la unidad experimental de negocios deba graduarse y continuar por si misma en el mercado, recién entonces es cuando se hace necesario formalizar a la nueva empresa y pasar del derecho administrativo al derecho comercial, a través de la inscripción de su escritura pública e iniciación de actividades frente al servicio de impuestos internos. En este escenario la Universidad puede optar por dos opciones; la primera es convertirse en un socio minoritario de la nueva empresa y percibir el beneficio de la distribución de utilidades o la segunda que puede ser incorporar una obligación financiera o deuda a favor de la institución de educación por parte de la nueva empresa que se pagaría en el plazo de entre 5 a 10 años.

## BIBLIOGRAFIA

**Rivas Gonzalo** 2005, El capital de riesgo y sus posibilidades de desarrollo en Chile., Working Paper, [http://www.chile21.cl/chile21/inicio/detalle\\_c\\_ideas.jsp?id\\_opinion=79](http://www.chile21.cl/chile21/inicio/detalle_c_ideas.jsp?id_opinion=79).

**Schorr Donoso Marina** 2006, La creatividad y emprendimiento en Chile, Working Paper, [http://www.uai.cl/p4\\_centros/site/asocfile/ASOCFILE120030207112135.pdf](http://www.uai.cl/p4_centros/site/asocfile/ASOCFILE120030207112135.pdf)

**Jiménez Luis Felipe**, 2006, Capital de riesgo para la innovación: lecciones de países desarrollados, División de Desarrollo Productivo y Empresarial Red de reestructuración y competitividad, CEPAL, disponible en [www.cepal.cl](http://www.cepal.cl)

**Bustos Alvaro**, 2007. No sólo hay que Generar Empresas, también Capital Humano, La Nación, Suplemento Incubadoras de Negocios; Lunes 23 de julio de 2007.

**Fernández Montt, René y León Leiva, Karina**: "Una aproximación empírica al problema del subempleo y la cesantía" en Observatorio de la Economía Latinoamericana 69, octubre 2006.

**José Miguel Piquer**, *Las incubadoras tecnológicas y el rol de los jóvenes*, Revista *Perspectivas*, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, vol. 5, Nº 2, 2002 (pp. 233-247)

**Fernández Montt, René**. "Sugerencias en pos de la convergencia," en Observatorio de la Economía Latinoamericana, 56, Febrero 2006.

**Amoros, Cortez, Echeopar y Flores**, 2005. Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Reporte Nacional de Chile, Universidad Adolfo Ibáñez y Universidad del Desarrollo, Santiago, Chile.

**Escuela de Negocios Universidad de los Andes** 2003, Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Informe sobre el emprendimiento, Santiago, Chile.