

COLECCIÓN PAC
Serie
Capacidad
Emprendedora

Impulso a la creación de nuevos negocios

Proyecto de incubadora de Empresas de Bolivia



TÍTULO: Impulso a la creación de nuevos negocios.
Proyecto de incubadora de Empresas de Bolivia

ISSN: 1856-2272

ISBN: 980-6810-10-4

DEPÓSITO LEGAL: If743200565883.12

EDITORES: Luis Chang Fun | Roberto Gisbert Ríos

El material de este libro forma parte del
Programa de Apoyo a la Competitividad
de la Vicepresidencia de Estrategias
de Desarrollo de la CAF

AUTOR: Eduardo Antelo

CORRECCIÓN Y REVISIÓN DE TEXTOS: Isabel Arroyo

DISEÑO GRÁFICO: Claudia Leal (www.creaturas.net)

IMPRESIÓN: Panamericana Formas e Impresos

El objetivo de esta publicación es divulgar los resultados de proyectos del Programa de Apoyo a la Competitividad de la CAF. Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son responsabilidad de sus autores, por lo que no comprometen la posición oficial de la institución.

La versión digital de esta publicación se encuentra en:
www.caf.com/pac

pag@caf.com

© Corporación Andina de Fomento

Índice

Prólogo	5
Introducción	9
La estructura empresarial de Bolivia	9
El ambiente para la creación de nuevas empresas	10
Necesidad del desarrollo económico y competitivo de La Paz	10
Estrategia de desarrollo del Sistema Boliviano de Productividad y Competitividad	12
¿Qué son incubadoras de empresas?	13
I. El emprendedor exitoso	17
¿Cómo se define un emprendedor exitoso?	17
El perfil de los emprendedores en Bolivia	20
II. Experiencias de incubadoras de empresas	23
Creando valor agregado	23
La experiencia latinoamericana en incubación de empresas	27
El mercado de incubación de negocios en la ciudad de La Paz	32
Programa Pro-Bienestar y Desarrollo (Probide)	34

Fundación Prodem	34
Khana	36
Programa Emprender	36
Fundación para la Producción (Funda-Pro)	38
III. La Fundación Incubadora de Empresas	41
Apropiación del proyecto por parte del sector privado: creación del comité impulsor	41
Mapeo de la institucionalidad emprendedora	44
Plan de negocios de la Fundación Incubadora de Empresas	47
IV. CAF: Apoyo a la creación de nuevas empresas en Bolivia	65
Sobre los procesos llevados a cabo: sentando las bases del apoyo al emprendedor	65
Sobre los resultados	67
Sobre las lecciones: una carrera de largo aliento	70

Prólogo

El Programa Andino de Competitividad, PAC –hoy Programa de Apoyo a la Competitividad, dada la ampliación de su base operativa a otros países– es una iniciativa de la Corporación Andina de Fomento para ayudar a los países de la región a construir y ejecutar agendas que les permitan desarrollar organizaciones competitivas y, por medio de ellas, contribuir a alcanzar un crecimiento sano y sostenido, que se traduzca a través del tiempo en un mejor nivel de vida para la población.

En casi cinco años, el PAC ha llevado a cabo una serie de investigaciones, estudios y proyectos en distintas áreas referidas a la construcción de la competitividad. Uno de los campos de acción en los cuales el PAC ha acumulado cierto nivel de conocimiento y experiencia es el desarrollo de la capacidad emprendedora.

Para crecer a tasas más aceleradas es imperativo innovar, es decir, producir más con los mismos recursos y fabricar productos y servicios de mayor valor agregado y de un nivel más elevado de sofisticación. Y son justamente los emprendedores quienes juegan un papel esencial en la introducción de estas innovaciones. Con frecuencia son ellos los que consi-

guen cambiar las formas de competir y crear un entorno más favorable a las innovaciones.

Nuestros países presentan, de acuerdo con algunos estudios, una alta tasa de actividad emprendedora. Sin embargo, tal actividad no se ha traducido en importantes tasas de crecimiento de las economías, denotando que dicha actividad es más bien de subsistencia ante la ausencia de oportunidades de empleo dependiente. Por lo tanto, resulta urgente en la región ayudar a construir sistemas de apoyo para el cabal aprovechamiento de la capacidad emprendedora que hagan viables las ideas nuevas de negocios, fomenten la innovación y ayuden a generar más puestos de trabajo.

Apoyar a los emprendedores también es una forma de ayudar al establecimiento y aceptación de un nuevo paradigma empresarial que reconoce que el conocimiento es la principal fuente de construcción de ventajas competitivas, más que la abundancia de los factores de producción.

No obstante, los sistemas de impulso de la capacidad emprendedora en los países andinos son, en general, incipientes. Urge, por lo tanto, ayudar a construir competencias, capacidades y mecanismos institucionales que fomenten el nacimiento y el crecimiento de nuevos emprendimientos innovadores.

La serie Capacidad Emprendedora de la Colección PAC nos explica los distintos aspectos que el PAC ha desarrollado para abordar una concepción integral de la promoción de la capacidad emprendedora: iniciativas de sensibilización entre actores del sector empresarial y el sector académico, preincubadoras e incubadoras de empresas e iniciativas para promover el acercamiento entre emprendedores y fondos de capital de riesgo.

Fortalecer los sistemas de fomento de la capacidad emprendedora en nues-

tros países es una tarea ineludible. Despertar y echar a andar el abundante espíritu emprendedor y pionero en nuestros países es parte de la esencia del PAC.

Introducción

La estructura empresarial de Bolivia

El Plan Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa establece que aproximadamente el 95% de las unidades empresariales en Bolivia tiene 10 empleados o menos. Fundes Bolivia estima que existen en Bolivia aproximadamente 500 mil unidades económicas, divididas en microempresas, que representan un 95% del total, y pequeñas, medianas y grandes empresas que constituyen un 5% del total.

En el año 1999, las microempresas aportaron el 27% del PIB y absorbieron un 83% del empleo total. La pequeña y mediana empresa aportó el 7% del PIB y absorbió el 8% del empleo total, en contraste con la gran empresa que contribuyó con el 66% del PIB y generó el 9% del empleo total.

Esta radiografía muestra, en un extremo, un número muy modesto de grandes empresas que concentran buena parte del valor de la producción y, en el otro, un gran número de unidades de pequeños productores y de comerciantes que agregan muy poco valor, pero responden por la mayor parte del empleo generado en el país.

Esta estructura empresarial y el amplio sector informal urbano limitan el desarrollo sostenible de Bolivia. Por ende, es fundamental el fomento de la pequeña y mediana empresa, dada su importancia estratégica para la generación de empleo permanente y la búsqueda de mayor productividad. Para que las microempresas logren crecer y ampliar sus operaciones deben ser competitivas e incorporar innovación y conocimiento en sus procesos.

El ambiente para la creación de nuevas empresas

Bolivia presenta fuertes sesgos antiemprendedores. Las características de la institucionalidad no cumplen con los requisitos necesarios para facilitar las transacciones entre los actores económicos:

- Socializar con los actores información confiable y oportuna para la toma de decisiones.
- Establecer condiciones y mecanismos que generen puentes de confianza entre los actores, en especial garantizar los derechos de propiedad y el cumplimiento de los contratos.
- Facilitar las transacciones y reducir los costos, o por lo menos que la participación del Estado no los incremente innecesariamente.

Necesidad del desarrollo económico y competitivo de La Paz

La ciudad de La Paz enfrenta grandes desafíos. La apertura de mercados abre un abanico atractivo de posibilidades para emprender nuevos proyectos y explotar las potencialidades industriales con las que cuenta la ciudad. La mano de obra calificada y los profesionales en distintas ramas que actualmente se encuentran desocupados brindan una ventana de oportunidad en el mercado laboral.

Con información a 2002, el 65% de la población de La Paz vive en condiciones de pobreza y más de 44 mil personas con capacidad de trabajar se encuentran desempleadas. Por otra parte, el traslado de empresas de La Paz y El Alto a otras ciudades del país es una motivación más para impulsar incubadoras de empresas en esta región y evitar el éxodo.

La Paz en particular y Bolivia en general tienen la necesidad urgente de desarrollar estrategias para lograr un adecuado desarrollo económico y competitivo. El Informe del Foro Económico Mundial de 2004 indica que Bolivia ocupa la posición 98 de un total de 104 países, situación que revela una condición competitiva inferior con relación a la gran mayoría de los otros países.

Según el Informe de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas de 2003, el Departamento de La Paz muestra una competitividad intermedia, ocupando el quinto lugar entre los nueve departamentos del país, lo que indica un deterioro respecto al período 1992 - 1995, cuando ocupaba el tercer lugar nacional.

Factores que afectan la competitividad de La Paz

Según el Informe de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas de 2003, los factores que afectan el desarrollo competitivo regional de La Paz son, en orden de importancia:

- Conflictos sociales
- Bajo nivel tecnológico
- Normativa inadecuada
- Excesiva competencia
- Escasa infraestructura

Más de seis de cada 10 empresarios sugieren que es necesario invertir en tecnología, para mejorar los procesos productivos y aumentar así la competitividad regional. Por otra parte, el vínculo con las universidades y centros

de investigación industrial continúa siendo muy débil e incipiente. Muy pocos sectores han logrado establecer una relación universidad – empresa que favorezca el desarrollo productivo.

Otro gran problema para el desarrollo de la industria en La Paz es el tamaño del mercado interno. El 95% de las empresas encuestadas comercian en el mercado interno y el 62% lo hacen de manera exclusiva en este mercado. Estos elevados porcentajes indican que la gran mayoría de las industrias locales no tienen acceso a mercados externos, debiendo circunscribirse al mercado interno, con las limitaciones que éste representa, lo que afecta la competitividad regional.

Estrategia de desarrollo del Sistema Boliviano de Productividad y Competitividad

El Gobierno de Bolivia ha creado el Sistema Boliviano de Productividad y Competitividad (SBPC) mediante el Decreto Supremo 26391 de noviembre de 2001, con la misión de apoyar la lucha contra pobreza, a partir de la creación de las condiciones adecuadas para que el sistema productivo nacional se desarrolle y contribuya a mejorar la calidad de vida de los bolivianos, a través de la productividad y la competitividad.

La Unidad de Productividad y Competitividad (UPC) es el brazo operativo del SBPC y ha organizado su trabajo en áreas de acción. Una de estas áreas es la de Tecnología e Innovación que relaciona las universidades con las empresas de las cadenas productivas, a fin de incrementar su nivel de innovación tecnológica y su calidad gerencial.

Actividades de promoción del desarrollo empresarial

La Unidad de Productividad y Competitividad (UPC), con el fin de promover el desarrollo empresarial, está impulsando programas de calidad gerencial destinados a fomentar el trabajo conjunto entre la academia y el sector productivo y a dar herramientas que ayuden a mejorar la gestión, fomentar las exportaciones y masificar la transferencia de conocimientos y destrezas gerenciales. En este contexto, la UPC ha desarrollado dos programas:

Crecer. Se trata de una “caja de herramientas” para el desarrollo gerencial. Es un plan de negocios al que se puede

acceder vía Internet, que permite mejorar la calidad de gestión, además de brindar información estadística útil para la toma de decisiones.

Nexos productivos con universidades. Es un programa con tres objetivos principales: trabajos dirigidos en vez de tesis de grado, donde el trabajo a realizar se enfoca en resolver un problema puntual del sector privado; uso de Crecer en los programas académicos, y capacitación de capacitadores, que busca invitar a docentes y decanos de algunas universidades a charlas sobre espíritu emprendedor, estrategia empresarial y currículo en temas empresariales.

¿Qué son incubadoras de empresas?

Las incubadoras de empresas son espacios físicos donde los empresarios reciben asesoría en aspectos técnicos, legales y contables, y comparten servicios de mensajería, secretaría, mantenimiento, vigilancia y otros.

Las incubadoras de empresas proporcionan a los emprendedores orientación en la preparación del plan de negocio de la empresa, asesoramiento profesional, desarrollo de aptitudes para la gestión, acceso a fuentes de financiamiento y subvenciones, conexión a proyectos de cooperación nacional e internacional, ambientes para oficinas y espacio físico para el área productiva y servicios comunes. La incubadora también realiza el seguimiento de las empresas asistidas, promoción y difusión de la actividad de las empresas, para lo que se busca una vinculación exterior con consultores, universidades, organismos públicos y privados.

Los proyectos de negocios deben ser innovadores y competitivos en los mercados local e internacional, y para eso deben generar valor agregado para competir con mayores ventajas en un entorno cada vez más competitivo.

En este marco, el PAC está apoyando el establecimiento de la primera incubadora de empresas en Bolivia, para fortalecer la capacidad de los emprendedores y promover la creación de nuevas empresas en La Paz.

Características de los empresarios y de las instituciones educativas en La Paz y El Alto

Una encuesta, realizada entre noviembre y diciembre de 2003 por Inteligencia de Mercado a 100 empresas que se registraron por primera vez en Fundempresa durante los tres años anteriores y que pertenecen a los sectores de la producción, los servicios y el comercio dirigido a empresas, generó entre sus resultados:

El 85% de las empresas en La Paz y el 100% en El Alto se enfocan en el mercado interno.

Los empresarios entre los 31 y los 50 años representan el 69% del total. En La Paz, predominan los nuevos empresarios, que son egresados de la universidad o con título profesional (61%). En El Alto, el porcentaje de egresados de la universidad o con título profesional baja al 34%.

Entre los factores que los empresarios consideran que incide para que una empresa sea exitosa en Bolivia están: el monto de capital inicial (46%), la adecuación del producto al mercado (15%), la capacidad de ejecutivos y gerentes (12%), la innovación en los productos o servicios (9%), la calidad de administración y gerencia (7%), calificación de mano de obra (4%), capacitación de recursos humanos (4%) e inversión en tecnología (3%).

Respecto a la experiencia previa en la creación de empresas, el 75% de los empresarios entrevistados en La Paz y el 83% en El Alto no habían iniciado antes ninguna empresa, por lo que era su primera experiencia.

Los entrevistados indicaron que en orden de importancia las necesidades que se deben atender para concretar planes son: capital, mercadeo, asesoramiento, personal, contactos, equipo e infraestructura y una mejoría en la situación del país.

El 63% de las empresas no tiene un plan de negocios. El 73% de los empresarios en La Paz y el 76% en El Alto no conocen instituciones de fomento empresarial que apoyen a empresas como las suyas. El 80% de los entrevistados no ha escuchado hablar sobre incubadora de empresas.

Entre los aspectos innovadores de sus empresas, los empresarios indicaron la calidad, la visión enfocada al cliente, la capacidad de gestión, tener maquinaria, innovar tecnología, voluntad de trabajo, puntualidad, características del producto, variedad, diseños exclusivos, costos económicos y mercadeo, entre los más importantes.

Por otro lado, se realizaron entrevistas a 26 instituciones educativas (ocho institutos técnicos, 12 instituciones de pregrado y seis instituciones de postgrado en el área de administración de empresas) de La Paz y El Alto, de donde se infieren los siguientes resultados:

Ninguna de las instituciones entrevistadas afirma que su principal ventaja comparativa es su orientación hacia el emprendimiento y la iniciativa propia. Sin embargo, las universidades están comenzando a entender la importancia de desarrollar mecanismos de apoyo a los estudiantes con perfil emprendedor, al ofrecer cursos específicos sobre cómo iniciar una empresa y dedicar más horas académicas a cursos que se relacionan con el desarrollo del carácter emprendedor. Incluso, algunas universidades han desarrollado instancias de apoyo a ideas y planes de negocio con potencial de éxito, como centros de fomento y un mecanismo inicial de preincubadora de empresas, consistente en la evaluación y el asesoramiento para el contacto con instituciones en donde se pueda gestionar capital semilla y capital de riesgo.

Siete de cada 10 egresados de las instituciones están trabajando como empleados y uno ha abierto algún negocio al que se dedica tiempo completo.

El objetivo del documento es dejar un testimonio escrito de lo que se hizo en el proyecto para promover la creación de la Fundación Incubadora de Empresas, institución privada sin ánimos de lucro; de lo que hemos aprendido, lo que se puede replicar y lo que podemos hacer mejor, para que las lecciones puedan ser aprovechadas por otros actores y emprendedores, en el diseño e implementación de estrategias empresariales para crear y consolidar nuevos negocios en el país.

I. El emprendedor exitoso

¿Cómo se define un emprendedor exitoso?

Las modernas estrategias para la creación y consolidación de nuevas empresas apuntan a identificar a los actuales y potenciales emprendedores. Es sobre esta base que se pueden llevar a cabo programas exitosos orientados a incrementar la productividad y competitividad de las unidades económicas. Identificar el perfil de los emprendedores es un paso clave para diseñar estrategias de intervención institucional orientadas a potenciarlos y a darles las oportunidades y herramientas que necesitan.

En el Proyecto Andino de Competitividad (PAC), se define un emprendedor exitoso como: “Una persona con un sueño, un objetivo, un deseo de crear, de innovar, que capta una oportunidad de negocio, que es capaz de ‘ver’ su idea en forma terminada, que no se detiene ante los obstáculos, por lo que la persistencia y la tenacidad son características típicas de su comportamiento.

La mayoría de las veces emprende en un área de su especialidad, donde posee un conocimiento previo, donde le gusta trabajar. Su principal motivación es el logro, de allí deriva satisfacción y energía para seguir adelante

con su empeño. La confianza en sí mismo es quizás uno de los rasgos que más resalta y tal vez sea esto lo que explica de alguna manera la capacidad para asumir riesgos: el emprendedor se arriesga porque siente una gran seguridad en lograr su objetivo. El emprendedor puede imaginar con gran precisión el resultado final y, aunque puede trabajar bajo un plan, no se detiene demasiado en pensar en el proceso”¹.

Características de los emprendedores exitosos

En función de las características identificadas en los emprendedores exitosos es posible proponer un conjunto sintético de cualidades del emprendedor, que es necesario identificar, desarrollar y consolidar para que la creación de nuevas empresas tenga perspectivas de éxito:

Visión. Una idea clara de lo que quiere lograr con su emprendimiento y la capacidad de anticipar los resultados de sus acciones.

Confianza en sí mismo. Parte de una autoestima sólida, que le permite establecer relaciones saludables y estables y afrontar riesgos calculados para lograr sus propósitos.

Iniciativa y autonomía. Capacidad de identificar oportunidades de negocios allí donde otros no las ven y de tomar las acciones correspondientes.

Tolerancia al riesgo. Significa que el emprendedor es capaz de manejarse en circunstancias de incertidumbre. Ha desarrollado la habilidad de aprender de los fracasos. Su sentido de previsión lo capacita para no asumir cualquier riesgo, sino aquellos que los puede manejar solventemente.

Perseverancia. El emprendedor puede desarrollar una gran energía para conseguir algún logro puntual, a pesar de

1. Tomado de: ARATZA; Pachan, Susana (2002). *Rasgos y Actitudes de los Emprendedores. Venezuela Competitiva y Corporación Andina de Fomento*. Pg 37. Se identifican las principales características –en términos de motivación al logro– de los emprendedores venezolanos. El informe concluye que éstos no son particularmente distintos a los de otros países.

las dificultades. Cree en sus ideas y objetivos, y no se desanima frente a los obstáculos presentes. Apuesta al largo plazo, aunque para ello deba sacrificar algunos resultados en el presente.

Flexibilidad e innovación. El emprendedor ha desarrollado la capacidad de adaptarse a un contexto cambiante. No se deja atrapar por recetas y fórmulas preestablecidas. Esta flexibilidad está acompañada de una gran dosis de innovación. Es creativo y puede innovar procedimientos, enfoques, productos y servicios, siempre en respuesta a un contexto cambiante.

Liderazgo orientado al logro. El emprendedor ha desarrollado la capacidad de formar equipos, de estimular a otros, de orientar y potenciar sus capacidades y de compartir los éxitos.

Compromiso y responsabilidad social. Busca que su éxito se traduzca también en beneficios para su entorno, para sectores desposeídos o para su propio país. Varios de ellos desarrollan acciones de apoyo y ayuda social de diversa índole.

Transparencia. Basada en valores éticos esenciales frente a los cuales buscan ser consecuentes, aún cuando esto signifique pérdidas para sus empresas.

Conocimientos técnicos. El emprendedor dirige sus emprendimientos a áreas en las cuales ya tiene experiencia y conocimientos específicos. Ha desarrollado una orientación específica sobre el producto, el servicio, el mercado y el contexto en el cual se mueve.

Los emprendedores exitosos atribuyen el desarrollo de sus cualidades a dos factores importantes:

La formación inicial en el seno de su familia. Estos emprendedores afirman que en sus hogares los impulsaron a la autonomía, la confianza en sí mismos, el logro de metas concretas, la responsabilidad y la perseverancia.

Habilidades que los emprendedores han sabido desarrollar como la innovación, el interés por determinada área y las habilidades de liderazgo.

No es suficiente poseer las cualidades de un emprendedor exitoso, se necesita además un contexto favorable para el desarrollo de las mismas. Así es importante estructurar un sistema educativo, especialmente universitario, que estimule estas cualidades y provea las herramientas adecuadas para concretar ideas de negocios. Un mínimo de seguridad jurídica, económica y social permite concretar estas iniciativas en condiciones más ventajosas.

El perfil de los emprendedores en Bolivia

El semanario Nueva Economía ha impulsado un estudio cualitativo sobre el perfil de los emprendedores en el país. Este estudio, realizado durante el segundo semestre de 2003, se ha caracterizado por su enfoque cualitativo, utilizando la técnica de grupos focales y entrevistas.

En términos generales, no se han encontrado diferencias sustanciales entre los emprendedores en Bolivia y los emprendedores en otros países de Latinoamérica. En todos los casos, los emprendedores se caracterizan por su visión clara y orientación al futuro, su capacidad de planificación y previsión, su tolerancia al riesgo y su consiguiente auto confianza, su orientación al trabajo y al esfuerzo, y su liderazgo organizacional.

La diferencia más importante entre el perfil del emprendedor en Bolivia y el de otros países latinoamericanos es que, hasta el momento, no se ha visto en el emprendedor nacional una clara inclinación solidaria y de compromiso con su comunidad. Una característica común en los emprendedores exitosos en Latinoamérica es su clara orientación a la solidaridad con su comunidad. Son, por lo general, personas que se comprometen con programas y acciones de la sociedad civil, que buscan una mayor equidad

en sus países. Este rasgo no ha sido identificado tan claramente en el país.

Otra diferencia es la transparencia. En Latinoamérica, los emprendedores exitosos valoran el cumplimiento de las leyes y la transparencia en el manejo de sus empresas. Tampoco este rasgo se ha evidenciado claramente en el caso boliviano. Es probable que esto se deba a la debilidad institucional, de modo que las instancias encargadas de aplicar las leyes todavía no tienen la fuerza necesaria para hacerlas cumplir, y en algunos casos están atravesadas ellas mismas por procesos asociados a la corrupción.

Valores empresariales en La Paz	Valores empresariales en Santa Cruz
<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en el Estado para explicar las limitaciones económicas (el Estado es culpable de todo). • El valor central es el trabajo y el esfuerzo. Es a partir del esfuerzo que se podrán vencer las limitaciones de un Estado ineficiente. • El emprendedor exitoso es visto como el luchador, que no se desanima frente a las adversidades, y que persevera porque cree en él mismo. • La idea de “éxito empresarial” apunta al liderazgo en el mercado interno antes que a la exportación. • El futuro es visto con marcado pesimismo. El contexto económico no va a mejorar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en el Estado, el mercado y el contexto regional para explicar las limitaciones económicas. • El valor central es la visión. El tener una idea clara, el saber a dónde se apunta, hará que se puedan vencer las limitaciones de la economía. • El emprendedor exitoso es visto como el innovador, capaz de crear nuevos procedimientos, nuevos servicios, nuevos productos. • La idea de “éxito empresarial” apunta tanto al mercado interno como a la exportación. • El futuro es visto con pesimismo menos marcado. Si el contexto regional cambia, las cosas pueden ir mejor.

Lo que más llama la atención en Bolivia son las diferencias regionales entre emprendedores del oriente y occidente del país. En La Paz, aún persiste una fuerte cultura “estatista” en los pequeños y medianos empresarios. Se espera del Estado una fuerte intervención en la economía y en la regulación del mercado, de modo que sus políticas favorezcan al sector. En este sentido, es probable que el perfil del emprendedor en Santa Cruz (menos

estadista que en La Paz), sea el que más se acerca al perfil del emprendedor en Latinoamérica en general.

La cultura empresarial en La Paz está influenciada por la presencia del Estado como interlocutor principal por un lado, y por el énfasis en el esfuerzo y la lucha para vencer los obstáculos que el mismo Estado pone. En cambio en Santa Cruz, la figura del Estado, aunque está presente, es menos fuerte que en La Paz. Por ello las personas pueden atribuir la crisis económica a otras causas que tienen que ver con la propia dinámica económica del mercado, tanto nacional como regional. Esta orientación hacia lo regional se relaciona con el contacto permanente con la economía del Brasil. Por esta razón, también la imagen del emprendedor exitoso se asocia a la exportación y no sólo al liderazgo en el mercado local.

II. Experiencia de incubadoras de empresas

Creando valor agregado

Las incubadoras de empresas son instituciones privadas o públicas que se especializan en apoyar nuevas empresas y mantener un entorno y espacio propio para fomentar el espíritu emprendedor. Amparan la generación de empresas con estándares de desempeño para medir el cumplimiento de sus etapas de desarrollo. Ofrecen una serie de beneficios prácticos para emprender un negocio, a cambio de una participación en las acciones del nuevo negocio o de una tasa mensual para financiar los servicios ofrecidos.

Las incubadoras ofrecen servicios básicos como financiamiento, servicios tecnológicos de acceso a redes y telecomunicaciones, relaciones públicas, contratación de personal, servicios legales, contabilidad, espacio de oficina y capacitación. Algunas incubadoras ofrecen la posibilidad de contactar a una red de inversionistas o clientes potenciales, que son aspectos claves para apoyar a una nueva empresa que nace.

Las incubadoras de empresas surgen como consecuencia de políticas de promoción, que facilitan la puesta en marcha de proyectos empresariales que tienen los potenciales emprendedores.

¿Qué beneficios puede ofrecer una incubadora de empresas al emprendedor?

Las incubadoras de empresas son efectivas para que el nuevo negocio logre superar algunos obstáculos naturales cuando se comienza una nueva empresa, al apoyarlo en:

- Las actividades necesarias para la puesta en marcha.
- La definición clara de las necesidades de sus clientes.
- Mejorar la capacidad de gestión.
- El desarrollo de productos y servicios.
- Una red de contactos para clientes e inversionistas potenciales.

Según evidencias internacionales, la incubación de empresas puede reducir de un 80% a un 20% la probabilidad de fracaso de un nuevo negocio. Esto debido a que proporciona:

- Un espacio propio, recursos, medidas de desempeño y organización diseñadas para el desarrollo del espíritu emprendedor que requieren los nuevos negocios.
- Canales que permiten el intercambio de información y experiencias, favoreciendo el entendimiento de los negocios y sus mercados.
- Cierta flexibilidad y capacidad de adaptación en las empresas, para cambiar tan rápido como se requiera.

Entre los beneficios de este instrumento de promoción y desarrollo empresarial se destacan el fomento del espíritu empresarial y la promoción de iniciativas empresariales. Físicamente, las incubadoras son edificios modulares, dotados de los servicios necesarios para ejercer su actividad empresarial: logísticos, informáticos, telemáticos, de seguridad, control y administrativos.

El proceso de incubación: etapas del emprendimiento

- **La preincubación** parte de una buena idea para emprender un negocio, asociada al compromiso del emprendedor de asumir riesgos y ser perseverante para transformar sus sueños en un plan de negocios, que requiere planificación y estrategia. Es en la preincubación cuando se detalla el proyecto, generando un plan de negocios, y se elabora un plan de trabajo para toda la fase de incubación. Esta etapa, en general, está a cargo de una red de universidades e institutos de formación técnica que trabajan de manera coordinada con la incubadora de empresas.

• **La incubación** es el proceso por el cual una idea o proyecto se transforma en una empresa. El emprendedor, durante la incubación, se transforma en empresario. Este proceso ocurre a través de la entrega de diversos servicios al emprendedor, entre los que se incluyen el hospedaje físico, el acceso a servicios básicos (secretaría, salas de reuniones, acceso a Internet, provisión de información general, vigilancia, etc.) y el acompañamiento o *coaching* al emprendedor. Es la etapa de desarrollo del negocio, del prototipo de los productos o servicios innovadores y ajuste del plan de negocios, realizando también las inversiones necesarias para iniciar la operación y la actividad comercial. Se proporciona capacitación en temas de relevancia para su gestión. Esta etapa tiene una duración aproximada de 2 a 3 años, dependiendo de las características de las empresas que se incuben y se busca que la nueva empresa pueda sobrevivir a la etapa más difícil, que es su primer año de existencia.

• **La graduación** corresponde al mecanismo de salida de la empresa de la incubadora. Una vez que una empresa está preparada para operar por sus propios medios, sale del ambiente protegido de la incubadora y opera en el mercado. Posterior a la graduación, se inicia un proceso de seguimiento, de modo que la nueva empresa no se desvincula totalmente de la incubadora. Algunos servicios de esta etapa son el mejoramiento del producto, el soporte para acceder a nuevas fuentes de financiamiento y apoyo en la apertura de mercados externos.

Los proyectos de fomento del emprendedor se enmarcan en un ámbito regional y toman en cuenta las necesidades y motivaciones de la región donde se establecen. Los objetivos de los miembros (instituciones público - privadas y personas), que impulsan estos proyectos están alineados con las políticas de desarrollo de una región.

Los insumos para iniciar el proceso de incubación, proporcionados tanto por el emprendedor como por la incubadora de empresas, son el proyecto innovador, el financiamiento y las habilidades gerenciales, entre otros. La búsqueda de proyectos innovadores se realiza en un determinado mercado objetivo, de acuerdo con las metas que persigue el proceso de incubación. Por ejemplo, el desarrollo de pequeñas y medianas empresas, generadoras de empleo.

Los proyectos identificados deben cumplir con ciertos criterios utilizados

por la incubadora en la definición de su mercado objetivo. Después de una evaluación más profunda, algunos emprendedores son motivados a seguir el proceso de preincubación, que combina la capacitación y la planificación empresarial (elaboración de un plan de negocios), antes de obtener su admisión en la incubadora.

Principios básicos de mejores prácticas de incubación

Se constituyen en los lineamientos que rigen el proceso de incubación de empresas y tienen una estrecha relación con los objetivos que persiguen las instituciones que impulsan este tipo de proyectos. Los mismos influyen directamente en los resultados del proceso de incubación y en el desempeño de la incubadora de empresas. Los principios de mejores prácticas en incubación son:

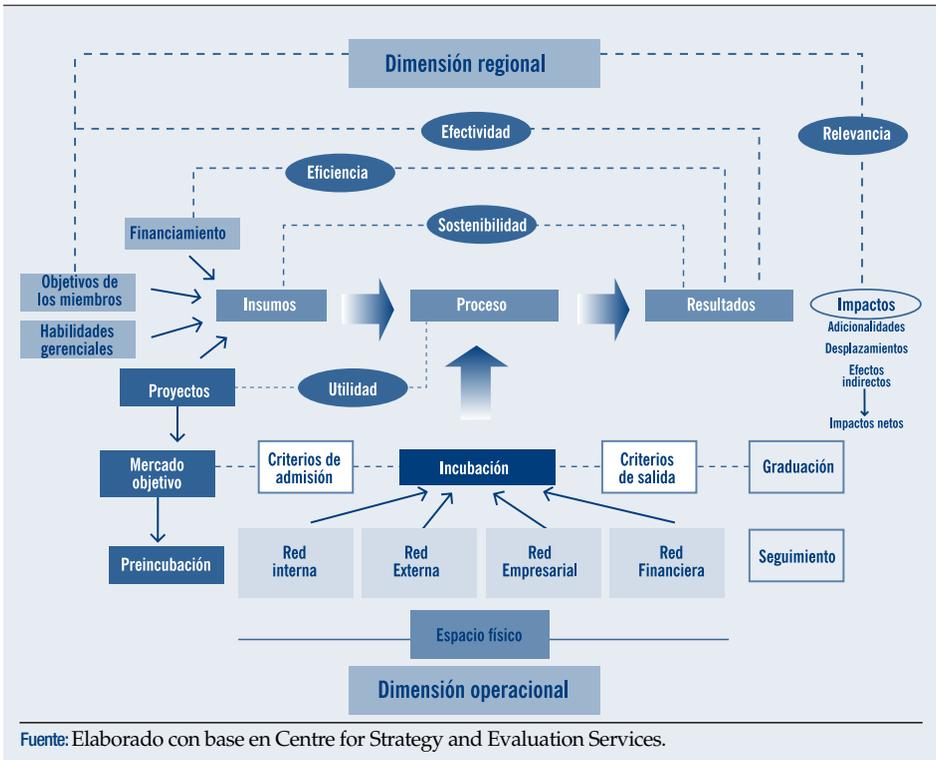
- **Eficiencia.** Relación entre los insumos financieros y habilidades gerenciales con los resultados.
- **Efectividad.** Grado en que los resultados demuestran que ciertos objetivos específicos han sido logrados.
- **Relevancia.** Grado en que los resultados promueven objetivos de política más amplios.
- **Utilidad.** Grado en que los servicios provistos a los clientes satisfacen sus **necesidades**.
- **Sostenibilidad.** De las operaciones y la durabilidad de los resultados logrados.

El proceso de incubación reúne cuatro categorías de servicios de apoyo: capacitación, asesoramiento empresarial, apoyo financiero y apoyo tecnológico. La provisión de espacio físico y la red de contactos (interna entre incubados y externa con otras organizaciones) se constituyen en las características básicas de este mecanismo.

Un aspecto clave de las incubadoras es la limitada duración del apoyo a las empresas incubadas, al establecerse criterios de egreso que especifican que las empresas deben “graduarse” en un período de tiempo fijo. Algunas empresas pueden dejar antes la incubadora, debido a que su crecimiento ha sido más rápido y requieren de mayor espacio del que la incubadora puede proveer.

En la mayoría de los casos, el contacto con las empresas graduadas se mantiene a través de servicios de seguimiento, mantenimiento de la red de contactos y apoyo en su consolidación en el mercado. Se espera que la graduación de empresas exitosas genere un impacto positivo en la creación de empleos y creación de riqueza, midiendo los efectos directos e indirectos, los multiplicadores y los impactos netos.

El proceso de incubación se muestra gráficamente a continuación:



Fuente: Elaborado con base en Centre for Strategy and Evaluation Services.

La experiencia latinoamericana en incubación de empresas

La experiencia más antigua en incubación en Latinoamérica es el caso brasileño. **Brasil** cuenta con el Programa Nacional de Apoyo a Incubadoras de Empresas (PNI), que tiene como propósito apoyar el nacimiento de nuevas

incubadoras de negocios, así como contribuir en la consolidación y expansión de las existentes. Este programa es auspiciado por varias organizaciones públicas y privadas, como el Ministerio de Ciencia y Tecnología, el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Sebrae y el Banco del Nordeste.

Brasil cuenta con más de 160 incubadoras de empresas. El 83% de las incubadoras de negocios están localizadas en la zona sur y sudeste del país. La mayoría de las incubadoras de empresas están ligadas formalmente a las universidades o centros de investigación y están localizadas cerca o dentro de las mismas universidades. Las incubadoras de base tecnológica representan el 55% del total y gran parte están especializadas en los sectores de *software* y sistemas de información.

Distribución geográfica de las incubadoras de empresas

Se cuentan con más de tres mil incubadoras de negocios en el mundo:

- En **Norte América** había cerca de mil en el año 2000. Es el área geográfica con mayor número de incubadoras en el mundo. Estados Unidos ha sido pionera en esta industria. Además de las incubadoras de negocios iniciadas por las autoridades del gobierno estadounidense, cerca del 20% de las incubadoras de base tecnológica están asociadas a universidades o parques tecnológicos. Existen incubadoras con y sin fines de lucro y la gran mayoría de las incubadoras de empresas del mundo son sin fines de lucro.
- En **Europa Occidental** se cuenta con alrededor de mil incubadoras de empresas, principalmente en Alemania, Francia, Inglaterra, Austria, Italia y España. En términos de densidad de incubadoras de empresas, Austria cuenta con una incubadora de empresas por cada tres mil pequeñas y medianas empresas.
- En **Asia** se cuenta con más de 600 incubadoras de empresas. Con la ayuda del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el programa de incubación en China cuenta con 130 incubadoras de negocios, localizadas en cada provincia, regiones autónomas y principales ciudades. En Japón funcionan más de 200 incu-

badoras de negocios de diversos modelos. La India cuenta con 18 parques tecnológicos y 15 parques de Ciencia y Tecnología Emprendedora que son muy similares a las incubadoras de base tecnológica. En Corea del Sur existen aproximadamente 200 incubadoras en total.

- En **América del Sur** existen más de 200 incubadoras de empresas. Se destaca Brasil con 160 incubadoras.
- En **Oceanía y África** hay más de 150 incubadoras de empresas.

La experiencia en incubación de empresas en **Chile** está siendo promovida activamente por Corfo, a través de incentivos económicos que se ponen a disposición de las universidades. Son fondos concursables para que se instalen incubadoras de empresas en los campus universitarios. La mayoría de las incubadoras de empresas en Chile son incubadoras de universidades públicas, creadas en alianza con el sector privado. Existen una veintena de incubadoras de negocios operando en Chile, que tienen el objetivo social de promover el desarrollo económico o la generación de empleo en la zona geográfica en la que están ubicadas. Un 30% pertenecen a municipios y el resto está ligado estrechamente a universidades públicas. Las incubadoras relacionadas con municipios son público-privadas y no son exclusivamente de base tecnológica. Al contrario, las incubadoras de negocios relacionadas con las universidades tienen un fuerte componente tecnológico. La Corporación de Investigación Tecnológica de Chile (Intec) se ha constituido en la institución “paraguas” para proyectos regionales de incubación, encarando distintas actividades de sensibilización a la comunidad, facilitando la labor de promoción que deberían realizar las universidades y las propias incubadoras de empresas.

En el caso de **Colombia**, se lanzó el Sistema Nacional de Innovación, que está compuesto por Centros de Desarrollo Tecnológico, Centros Regionales de Productividad y las incubadoras de base tecnológica. Existen 23 incubadoras de empresas en el país y es política del gobierno el establecimiento de

una red de incubadoras de empresas. El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) es la organización encargada de conformar el Sistema Nacional de Incubación constituido por incubadoras de negocios, principalmente de base tecnológica, buscando disminuir la tasa de desempleo, así como fortalecer el tejido empresarial colombiano. La mayoría de las incubadoras están vinculadas a universidades. Sin embargo éste no es el único vínculo, puesto que la mayoría de ellas fueron auspiciadas por la academia, el sector privado – empresarial y los gobiernos regional y nacional, con un importante compromiso y aportes económicos.

En **México**, el programa de incubadoras fue estimulado en un esfuerzo por desarrollar la capacitación en el área de desarrollo tecnológico. El apoyo fue brindado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, por entidades de investigación y enseñanza y por la Nacional Financiera. Las incubadoras están mayormente vinculadas a universidades y centros de investigación y encaminadas a actividades de base tecnológica. El Sistema Tecnológico de Monterrey se constituye en el ámbito académico más representativo relacionado con el mundo empresarial y el desarrollo de una mentalidad emprendedora. Opera el Programa Emprender en sus aulas y ha creado una carrera de Modalidad Emprendedora, que permite al emprendedor universitario proseguir con sus estudios y simultáneamente crear una empresa.

Las incubadoras de empresas en Latinoamérica, en especial aquellas incubadoras públicas o privadas sin fines de lucro, no han logrado sustentar financieramente sus actividades. Un gran número de éstas generan ingresos adicionales a través de consultorías o dependen del apoyo gubernamental o internacional. Son contadas las excepciones de aquellas incubadoras que son totalmente sostenibles, como es el caso de la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia (Iebta), en Colombia.

Las incubadoras de empresas son utilizadas como instrumento de desarrollo de empresas y de sectores estratégicos con alto impacto en la economía y en la generación de empleos. Las motivaciones difieren en cuanto a los propósitos que cada país desea lograr con este instrumento. Las incubadoras de negocios pueden estar orientadas a apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa o al desarrollo de sectores estratégicos –es decir, de tecnología de punta–, como los sectores de biotecnología, aeroespacial y las tecnologías de la información, electrónica, seguridad de Internet, multimedia y robótica.

Lecciones aprendidas y mejores prácticas en incubación de empresas

En el establecimiento y la operación de la incubadora

- Las incubadoras de empresas deben ser diseñadas para apoyar y ser parte de un marco estratégico de desarrollo empresarial más amplio.
- Las incubadoras deben ser promovidas por alianzas públicas y privadas. El soporte público para el establecimiento de incubadoras es fundamental.
- Durante la fase de desarrollo, es importante realizar un estudio de mercado y elaborar un plan de negocios que pueda proveer un contexto para las operaciones de la incubadora.

En las funciones de las incubadoras de empresas

- La provisión de espacio físico es clave en el modelo de negocios de la incubadora.
- El valor agregado de las operaciones de la incubadora recae crecientemente en el tipo y calidad de servicios que se provee a los clientes.
- Las incubadoras de empresas deben cobrar por los servicios de soporte que proporcionan, pero los precios deben estar establecidos para minimizar el riesgo de distorsionar el mercado de servicios de desarrollo empresarial.
- En los procedimientos operacionales es esencial que esté claramente definido el mercado objetivo y que éste se

refleje en los criterios de admisión. Si bien es importante mantener altos los niveles de ocupación en la incubadora, se debe balancear con la necesidad de ser selectivos en los criterios de admisión.

- Es necesario adoptar criterios de salida para asegurar la rotación de las empresas, aunque la rotación signifique mayor incertidumbre en la generación de ingresos.
- El seguimiento y mantenimiento del contacto con las compañías que han egresado de la incubadora debe ser tan importante como proveer los servicios a las empresas incubadas.
- La calidad del equipo gerencial, el enfoque empresarial para el manejo de la incubadora y el monitoreo de los clientes son cruciales para un buen desempeño.

Evaluación de los servicios y el impacto de las incubadoras de negocios

- El desempeño de las incubadoras de negocios debe ser juzgado, primordialmente, en términos de los resultados alcanzados, por ejemplo, respecto al mayor desarrollo económico.
- Al realizar un estudio de impacto de las incubadoras es importante obtener información de retroalimentación de las empresas incubadas.
- Las incubadoras de empresas son instrumentos de promoción con costo–beneficio positivos para la promoción de objetivos de política pública.

El mercado de incubación de negocios en la ciudad de La Paz

La estructura empresarial boliviana brinda oportunidades para la incubación de negocios. El número de microempresas existentes en el país, su dinamismo y las tasas de nacimiento y mortandad de las mismas proporcionan una ventana de oportunidad a este instrumento de desarrollo empresarial. La existencia de una masa crítica de emprendedores es vital para las incubadoras de empresas, así como la identificación de ideas

innovadoras y de emprendedores que estén dispuestos a hacer realidad esas ideas.

Si bien no existe ninguna incubadora de empresas propiamente dicha, existen algunos programas que operan en La Paz y El Alto, inspirados en el enfoque de incubadora de empresas.

Programa Pro-Bienestar y Desarrollo (Probide)

Es una organización no gubernamental que trabaja en los países de la comunidad andina. Comenzó sus actividades en Perú y opera en Bolivia. El programa se desarrolla a través del enfoque de incubadora de empresas. Su principal objetivo es incubar empresas o instituciones de desarrollo social. Lleva adelante en Bolivia cuatro programas:

- Capacitación en la implementación del ISO, con el objeto de buscar un estándar de calidad.
- Asistencia técnica en el diseño e implementación de sistemas de producción.
- Asistencia técnica para la identificación y desarrollo de mercados.
- Asistencia técnica en gestión empresarial.

Trabaja con 60 micro y pequeñas empresas en los nueve departamentos del país. Se destacan empresas de los sectores de alimentos –como jugos embotidos, cultivos de plátano, quinua, amaranto, tarwi y otras variedades tradicionales– y de producción de calzados.

Sus actividades están dirigidas tanto a las micro y pequeñas empresas, que están en procesos iniciales de constitución, como a desempleados que estén dispuestos a convertirse en empresarios.

El objetivo se orienta a que el grupo meta produzca bienes de calidad, de modo que los mismos sean competitivos, tanto en el mercado local como para la exportación. Su misión es desarrollar una cultura empresarial competitiva entre los micro y pequeños empresarios, principalmente jóvenes. En este sentido, están dirigiendo sus esfuerzos a los egresados de las universidades, de modo que ellos sean capaces de generar su propio empleo en lugar de limitarse a buscarlo.

Provide cuenta con tres modalidades de intervención: la capacitación, la asistencia técnica (que implica el trabajo conjunto entre el consultor y el empresario, hasta que este último adquiriera las habilidades necesarias para desenvolverse por sí mismo) y la investigación de mercados como insumo para la comercialización.

La capacitación tiene un costo aproximado de Bs. 250. (US\$ 30 aproximadamente). La asistencia técnica tiene un costo de Bs. 500 por 15 horas, tanto en planta como en gabinete. Los costos de la investigación de mercados dependen del alcance y las técnicas empleadas. El tiempo de incubación varía según las necesidades y requerimientos de cada empresa y en función de un diagnóstico empresarial inicial. Generalmente no dura más de un año.

El programa es financiado a través de los recursos propios que obtiene por sus servicios (50%). El saldo proviene del apoyo de Swiss Contact y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a través del Servicio de Asistencia Técnica (SAT).

Fundación Prodem

La Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa (Prodem) inició sus actividades en 1986, como entidad sin fines de lucro dedicada a impulsar la democratización del crédito para promover el desarrollo de la

microempresa. En el año 2000, la Fundación Prodem asumió un nuevo reto y una nueva misión orientada a promover la modernización del pequeño emprendedor y la microempresa rural, asegurando una mejora cuantitativa y cualitativa en su proceso de institucionalización, en su competitividad y en su acceso a mercados más dinámicos, para que en su conjunto aumente significativamente la contribución al desarrollo sostenible del país.

La Fundación Prodem ha invertido y promovido la creación de tres empresas: Agua Activa (empresa de asesoramiento en tecnología para usos productivos del agua), Llama Activa (explotación de productos de fibra y cuero de llama) y la Casera (empresa comercializadora de carnes, especialmente carne de llama). Sin embargo, la incubación de empresas no es el negocio principal de esta Fundación. Prodem también es un importante actor en la provisión de capital semilla y de riesgo para pequeñas y medianas empresas.

La intervención de la Fundación consiste en apoyar la integración de los pequeños emprendedores a los mercados más dinámicos interviniendo en los procesos críticos de la cadena de valor a la que pertenecen, redefiniendo su papel en ella y generando mecanismos que mejoren sus condiciones de competitividad y su capacidad de capitalización. Esta integración se la realiza a través del fortalecimiento de las pymes que compran insumos, y materias primas a un conjunto importante de proveedores rurales.

La Fundación Prodem, para cumplir su nueva misión y obtener el impacto esperado, se ha enfocado al fortalecimiento de empresas (pymes) mediante la combinación de recursos invertidos en capitalización para fortalecerlas patrimonialmente (capital de riesgo), más líneas de crédito para capital de trabajo destinado a ampliar las compras locales; el efecto es altamente positivo en el fortalecimiento de la cadena productiva.

En este sentido, la Fundación Prodem combina préstamos a mediano plazo con inversiones en capital y asistencia técnica a las pymes para mejorar sustancialmente su desempeño y el impacto social que se produce a lo largo de la cadena productiva.

Khana

Es una organización no gubernamental que trabaja en el área rural, con programas de capacitación y fortalecimiento de organizaciones campesinas. Apoya nuevos emprendimientos con la organización y gestión empresarial de negocios. Opera en los municipios de Irupana y Caranavi, de los Yungas de La Paz.

Su metodología de intervención apunta a la capacitación de las Organizaciones Económicas Campesinas, a través de talleres, cursos, seminarios y medios de comunicación locales. Los servicios que ofrece a los productores campesinos son los siguientes:

- Asistencia técnica en procesos productivos de productos agrícolas y pecuarios.
- Asistencia técnica en la comercialización.
- Asesoramiento a las organizaciones económicas campesinas, para elaborar proyectos susceptibles de ser financiados.

No cobra a los productores campesinos por estos servicios. El programa se sostiene con un financiamiento externo del 100%. La asistencia técnica a las organizaciones económicas campesinas dura por lo general seis meses, de manera discontinua según los requerimientos de la población meta.

Programa Emprender

Es parte del Servicio de Asistencia Técnica (SAT). El SAT cuenta con cuatro

programas modulares: Informar, Emprender, Innovar y Mejorar. El Programa Emprender busca fortalecer y consolidar a las unidades productivas o comerciales en su primera etapa, de modo que las mismas sean competitivas y sostenibles a largo plazo.

Su modalidad de intervención se basa en la tutoría personalizada realizada por consultores especializados. El Programa Emprender se dirige a los nueve departamentos del país y principalmente a micro y pequeñas empresas urbanas. Es multisectorial y trabaja con unidades productivas o comerciales, que tienen entre tres y 18 meses de actividad. Las empresas deben tener un máximo de cinco empleados, incluido el propietario, tener ventas anuales iguales o inferiores a los US\$ 78 mil y activos totales (excluyendo inmuebles) inferiores a los US\$ 20 mil.

Los servicios que ofrece el Programa Emprender son:

- Diagnóstico empresarial. Es una evaluación de las empresas en las áreas de producción, administración, finanzas y comercialización.
- A partir del diagnóstico empresarial se elabora un plan de desarrollo empresarial, que incluye los pasos estratégicos en todas las áreas de la empresa, para consolidarla y hacerla más competitiva, promoviendo su acceso a mercados.
- Aquellas áreas que son más débiles o que son claves para toda la empresa. En estas áreas se llevan a cabo tutorías personalizadas a cargo de consultores externos.
- Eventualmente, el apoyo a una empresa puede contar con procesos de capacitación de recursos humanos, si es una necesidad prioritaria de la empresa.

El apoyo a las empresas generalmente dura dos meses en promedio, aunque el mismo depende de las necesidades de cada empresa. El SAT emite bonos que sirven para pagar parte de los servicios de consultoría. Luego el empresario tiene que pagar una contraparte para establecer un precio base. Si el empresario quiere mejorar las coberturas de las tutorías, tiene que incrementar el monto de su contraparte. Para un diagnóstico integral de la empresa, el SAT emite bonos de Bs. 1.500.(US\$ 185 aproximadamente). Para una tutoría específica, el SAT emite bonos de Bs. 750.(US\$ 92 aproximadamente). Los bonos que emite el SAT están financiados por el BID.

Fundación para la Producción (Funda-Pro)

Es una institución privada sin fines de lucro, que fue constituida en enero de 1992, con el patrocinio de los Gobiernos de Bolivia y Estados Unidos, además del apoyo de la CAF. Busca fortalecer la estructura y la gestión empresarial del sector productivo privado, facilitando su acceso al crédito, para fomentar la conformación de un entorno competitivo y una cultura de producción en el país.

Entre sus programas se destacan:

- Programa de Apoyo al Sector Productivo (Producción-PRO), orientado a fomentar la creación, expansión y consolidación de pequeñas y medianas empresas, para coadyuvar con el desarrollo de proyectos productivos innovadores, competitivos, que generen un alto valor agregado y tengan un marcado impacto socio-económico en las áreas rurales del país. Sus instrumentos son el Fondo de Apoyo Económico (crédito para capital de inversión y operación en condiciones de mercado hasta un 70% de la inversión requerida; inversión hasta un 50% del total de la inversión necesaria; asistencia técnica y capacitación, mediante donaciones para requerimientos específicos y preparación del proyecto, otorgando recursos para la

preparación del proyecto de factibilidad) y el Fondo de Investigación para impulsar mejoras en la empresa en aspectos de tecnología, perspectivas de exportación y manejo racional de recursos naturales, entre otros. Entre algunos de los resultados alcanzados, se pueden mencionar los apoyos a la cadena de maderas y sus manufacturas en las actividades de secado y comercialización de maderas, y a la cadena de camélidos en la identificación de empresas con potencialidades para viabilizar el flujo de producción dentro de la cadena; así como la coordinación con Usaid, a través del programa Bolivia Competitiva en Comercio y Negocios, y la participación en el Comité Impulsor de la Fundación Incubadora de Empresas.

- Programa de Crédito Institucional para apoyar y atender las necesidades financieras de sectores productivos, localizados en áreas urbanas y rurales del país, a través de la canalización de créditos a Instituciones de Crédito Intermedias (ICIs): bancos comerciales, fondos financieros privados, cooperativas de ahorro y crédito e instituciones privadas de desarrollo social (ONGs). Entre sus productos se destacan:

- Micro-Pro para expandir y fortalecer la actividad económica del sector microempresarial, generando empleos.
- Rural-Pro, para diversificar y fortalecer la actividad productiva en las áreas rurales, como medio para contribuir a reducir la pobreza y mejorar las condiciones de vida de los habitantes del campo.
- Micro-Pro, para ampliar la capacidad productiva de la pequeña y mediana empresa.
- Ex-Pro, para fortalecer las exportaciones no tradicionales e incrementar el empleo.

- Agua-Pro, para apoyar a la población que no cuenta con servicios básicos, instalaciones de agua potable y alcantarillado.
- Programa de Crédito Educativo: para estudiantes con dificultad de acceso al financiamiento para realizar estudios y en apoyo a la elaboración de tesis de grado en las universidades, buscando vincular el mundo académico con el sector productivo.

III. La fundación neo empresa

Apropiación del proyecto por parte del sector privado: creación del comité impulsor

El interés de un grupo de empresarios, universidades, fundaciones, instituciones de gobierno (con la Unidad de Productividad y Competitividad-UPC) y la cooperación externa (con la CAF), bajo el impulso de las fundaciones Prodem y Funda-Pro, fueron los ingredientes necesarios para proponer la creación de la primera incubadora de empresas en Bolivia.

El proyecto de incubación de empresas fue iniciado en octubre del 2002. El primer objetivo fue constituir un Comité Impulsor, conformado por 12 instituciones: Fundación Prodem, Fundación Funda-Pro, Fundes Bolivia, Universidad Nuestra Señora de La Paz, Universidad Católica Boliviana, Unidad de Productividad y Competitividad (UPC), Exportadores Bolivianos S.A, United Furniture S.A., Ametex S.A., Grupo Nueva Economía, Grupo BISA S.A. y la Corporación Andina de Fomento (CAF).

Las fundaciones Prodem y Funda-Pro conforman la Secretaría Técnica del Comité Impulsor, que ha sido responsable del apoyo logístico y operativo para llevar adelante la elaboración del estudio de factibilidad.

Fundes-Bolivia, además de brindar una red de soluciones empresariales, tiene interés en implementar el Programa Universitario de Fortalecimiento Empresarial “Crisol Pequeña y Mediana Empresa (pyme)”. Este programa busca fortalecer las habilidades empresariales a través del trabajo conjunto entre académicos, empresarios y estudiantes, con el fin de promover la creación y el desarrollo de la pyme en Bolivia. Es un programa ya implementado exitosamente en México.

Otras iniciativas del sector privado en preincubación e incubación de empresas corresponden a Prodem, que ha apoyado la realización del Programa Emprendedor en la Universidad Privada Boliviana (UPB) y ha participado en la incubación y financiamiento de tres empresas modelo con influencia en el área rural del país: Agua Activa, Llama Activa y La Casera.

La Fundación para la Producción (Funda-Pro) impulsa iniciativas de apoyo al sector productivo, como la constitución de un Centro de Acopio, Secado y Comercialización de Madera junto a importantes empresas manufactureras del país. Por otra parte, ha promovido la constitución y es socio del Fondo de Capital Activo. Este fondo invierte en pequeñas y medianas empresas bolivianas.

La empresa Nueva Economía ha diseñado, organizado y convocado a dos versiones del concurso nacional denominado “Ideas Emprendedoras”. Este proyecto busca motivar a la sociedad civil a presentarse al concurso con ideas de negocios en varios sectores y se constituye en un actor importante en la red de preincubación.

A su vez, algunos empresarios del sector privado están interesados en tener sinergias con las universidades, para contar con un *pool* de posibles gerentes o empleados talentosos con visión empresarial. Estas empresas también

tienen interés en la constitución de una incubadora de empresas, para crear modelos de empresas con sus filiales, como resultado de una estrategia activa en la promoción de recursos humanos. Las grandes empresas son las principales demandantes de los productos y servicios generados por las empresas incubadas y las demandas de éstas y otras empresas pueden generar incentivos para crear “empresas a la medida”, que complementen sus propias cadenas productivas.

Plan estratégico de la Fundación NeoEmpresa

- **Visión:** apoyar emprendimientos bajo los principios de competitividad, transparencia, sostenibilidad y responsabilidad social, que busquen innovar, para competir y crecer en mercados cada vez más exigentes y competitivos.
- **Misión:** apoyar la creación de nuevos negocios competitivos, en áreas que incorporan conocimiento e innovación a los procesos productivos de la industria nacional, en un ambiente creativo y estimulante, y así contribuir a la renovación del tejido empresarial boliviano.
- **Objetivo General:** facilitar el arranque de proyectos empresariales innovadores con mayores probabilidades de éxito que las iniciativas aisladas de emprendedores, al proporcionar servicios técnicos, financieros, administrativos y una importante red de contactos con oportunidad, precio y calidad.

Objetivos Estratégicos:

- Facilitar a través de la incubación y post-incubación la renovación y ampliación del tejido empresarial paceño.
- Promover la transferencia tecnológica desde las universidades y centros de formación técnica hacia el sector empresarial, bajo el enfoque de cadenas productivas, uniendo sus capacidades en las áreas de nuevas tecnologías con las oportunidades que ofrece la potencial demanda industrial.
- Generar nuevas opciones de inversión y promover un rol más activo del sistema financiero en el proceso de innovación.

- Crear un modelo propio de incubación, a partir de la identificación de los requerimientos específicos de empresarios y emprendedores nacionales, y que considere especialmente las necesidades que generan para ellos las rigurosas exigencias que impone la globalización.
- Promover la creación de un sistema nacional de incubación, que responda a las necesidades y oportunidades específicas que presenten las regiones y sectores donde se desarrollen.
- Apoyar a los mecanismos de coordinación e integración nacional (cadenas productivas) en el desarrollo de sus estrategias y programas.

Mapeo de la institucionalidad emprendedora

El entorno institucional está conformado por cuatro tipos de instituciones: Instituciones del gobierno central, instituciones de los gobiernos municipales, cooperación internacional y gremios empresariales.

Gobierno central

- La Unidad de Productividad y Competitividad (UPC) está impulsando el programa piloto de la Incubadora de Empresas a ser desarrollado en la ciudad de La Paz.
- El Ministerio de Asuntos Campesinos, Indígenas y Agricultura está llevando adelante el Programa LILL Indígena, destinado a apoyar los emprendimientos de las Organizaciones Económicas Campesinas, asegurando su inserción en cadenas productivas.
- El Ministerio de Educación, mediante la Unidad de Coordinación de Políticas y Fortalecimiento de la Educación Técnica y Tecnológica, está impulsando la reforma en la educación técnica, de modo que la misma pueda orientarse a impulsar las capacidades emprendedoras de los estudiantes.

Gobierno municipal

- En cuanto al Gobierno Municipal de La Paz, aún no cuenta con un programa definido, aunque está en proceso de analizar la creación de un Maquicentro o de una incubadora de empresas dirigida a apoyar micro emprendimientos. La participación y apoyo del Gobierno Municipal de La Paz en el impulso de la capacidad emprendedora y en el apoyo a las cadenas productivas es esencial.

Cooperación internacional

- La cooperación internacional, en los últimos años, ha enfatizado el impulso a la capacidad emprendedora. El establecimiento de cadenas productivas se ha convertido en uno de sus ejes centrales de apoyo al país. En este caso se tiene a la cooperación multilateral: Corporación Andina de Fomento, Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Mundial, y a las agencias de cooperación bilateral como Swiss Contact, la Cooperación Holandesa, BCCN–Usaid, y otros.

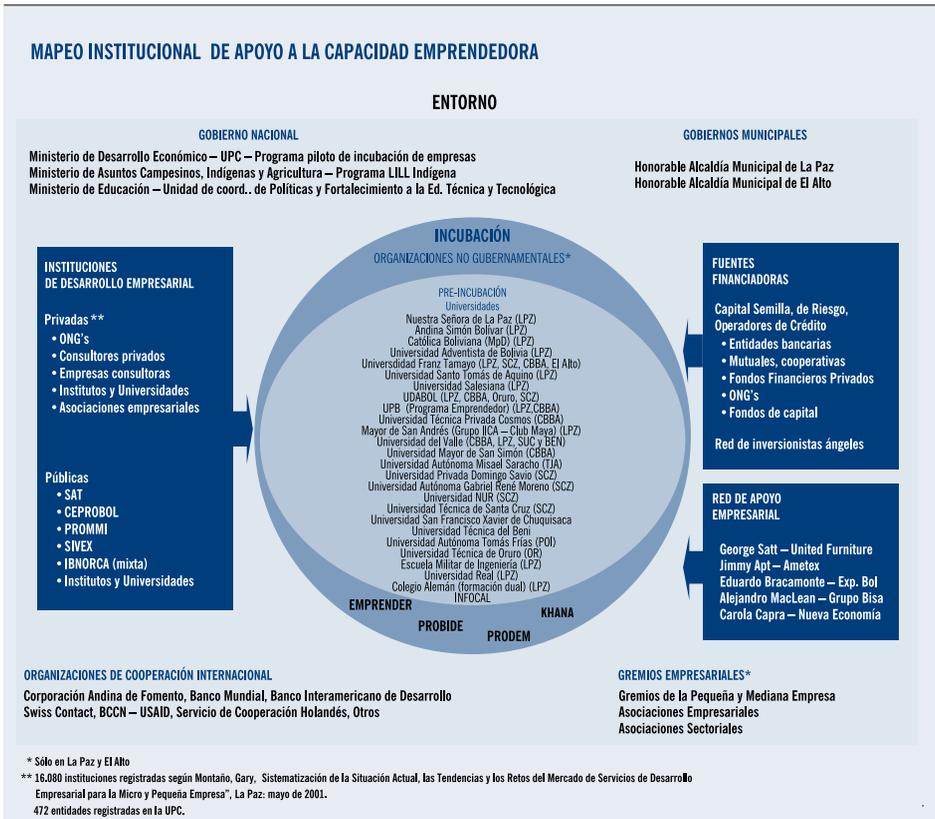
Gremios empresariales y otras instituciones

- Los gremios empresariales aportan al contexto institucional en el cual es posible insertar a las nuevas empresas, fruto de la capacidad emprendedora. Proporcionan además servicios de información y contactos con otras empresas del sector. Entre los gremios empresariales se tiene a las varias asociaciones de la mediana, pequeña y micro empresa como Conamype, Febopi, Adepi y Cadepia. También están las asociaciones empresariales como la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia, la Federación de Empresarios de La Paz, la Cámara de Industria y Comercio, y la Cámara Departamental de Exportadores. Se trata de asociaciones gremiales que ayudan a la representación empresarial y a la interlocución con el Estado, aunque, por lo general, no incluyen a empresas en un proceso inicial de formación. Finalmente, se tiene a las asociaciones sectoriales (por ejemplo,

Productores Lecheros, Cámara de la Construcción, Exportadores de Artesanía en Metales Preciosos, etc.).

- En este entorno institucional se llevan a cabo los procesos de preincubación a cargo del sistema de universidades públicas y privadas del país, y de incubación propiamente dicha. Varias universidades están incorporando en sus políticas educativas los procesos de seguimiento a la elaboración de planes de negocios y, en algunos casos, contacto con fuentes de financiamiento para comenzar con el emprendimiento. De este conjunto de universidades que está desarrollando un enfoque orientado al impulso de la capacidad emprendedora se espera obtener los planes de negocio que puedan ser desarrollados en el Programa Piloto de la Incubadora de Empresas de La Paz.
- Algunas ONGs han desarrollado iniciativas de acompañamiento, asesoramiento e impulso en la creación y consolidación inicial de nuevas empresas. Entre ellas se puede citar los esfuerzos del Programa de Bienestar y Desarrollo (Provide), el programa Emprender articulado al Servicio de Asistencia Técnica (SAT) y algunas iniciativas de Prodem y Khana que han orientado su trabajo principalmente al área rural.
- Por otro lado, está el sistema financiero destinado a apoyar los nuevos emprendimientos empresariales. Algunas instituciones financieras han desarrollado líneas de crédito específicas para capital semilla y de riesgo. Sin embargo, la mayoría de las instituciones del sistema financiero no tienen programas específicos para nuevos emprendimientos. La Bolsa Boliviana de Valores no tiene mecanismos orientados al fortalecimiento de nuevos emprendimientos.
- El Programa Piloto de la Incubadora de Empresas de La Paz ha logrado

establecer una red de diferentes empresarios y personalidades en el tema, dispuestos a apoyar esta iniciativa en el marco del establecimiento de cadenas productivas: Eduardo Bracamonte, José Alfredo León, Jimmy Apt y Pilar Ramirez.



Plan de negocios de la Fundación Incubadora de Empresas Constituyentes o accionistas

• El Comité Impulsor del proyecto ha creado la Fundación Neo Empresa de derecho privado y sin fines de lucro. La Fundación cuenta con una fuerte participación empresarial y representación de personas naturales más que

institucionales. Asimismo, cuenta con aliados estratégicos como la Unidad de Productividad y Competitividad (UPC) PC y el Municipio de La Paz.

Modelo de negocios

- El modelo de incubadora de negocios que se propone es el de una incubadora física multisectorial, que operará varias redes (interna, externa, apoyo empresarial, financiera) para brindar servicios efectivos y eficientes. Dada la poca experiencia institucional en incubación de negocios en Bolivia y los conocimientos acumulados sobre este tema en países como México, Colombia, Chile y Brasil, se propone que el proyecto opere en red con incubadoras de negocios de estos países, identificando alianzas estratégicas por sector y región.
- La preincubación será delegada a las instituciones de educación, tanto superior, como técnica, así como a los gremios empresariales, organizaciones gremiales y otras organizaciones que tengan interés en fomentar el emprendimiento entre sus asociados y que, en el futuro, conformen el Sistema Nacional de Preincubación.
- Los primeros dos años de operación, brindará servicios únicamente a las empresas incubadas “intra-muro”. A partir del tercer año expandirá sus servicios a la incubación “extra-muro” y determinará la viabilidad de incubar virtualmente. Asimismo, determinará si se especializará en un sector o en determinados sectores específicos.
- El proyecto se constituirá en el proyecto piloto que iniciará el proceso de conformación de una red de incubadoras en todo el país. El éxito de la incubadora de empresas dependerá esencialmente del éxito de las empresas incubadas, por lo que es determinante que la incubadora tenga el suficiente control de ciertas variables críticas al inicio y desarrollo de los nuevos

emprendimientos. Esto implica acoger a las empresas físicamente bajo un mismo techo.

Localización y superficie

- La localización de este proyecto será la ciudad de La Paz. Una incubadora de empresas típica alberga entre 18 y 20 empresas, pero adicionalmente, una gran mayoría de las incubadoras de empresas proveen servicios “extra-muro” a aproximadamente 10 empresas. Para operar exitosamente, la incubadora de empresas requiere contar con suficiente capacidad para acomodar un mínimo de 20 incubados en los primeros cuatro años de operación, y por ende lograr economías de escala. En otros países, el promedio del tamaño de las incubadoras de empresas es de 3.000 metros cuadrados. Sin embargo, el proyecto estará diseñado para contar inicialmente con un predio de 1.000 m² de superficie de terreno.

Papel de la incubadora

- Los dos objetivos básicos son contribuir a la competitividad de la economía local y la creación de nuevos empleos. La misión del proyecto es ampliar la base de la competitividad a través del rejuvenecimiento del tejido empresarial.
- El proyecto coordinará su trabajo con los proyectos de sensibilización y de preincubación que se ejecutan en el país y se articulará con las plataformas de desarrollo empresarial que actualmente operan en el país, para ser parte integral de la red de agencias y esquemas que trabajan de forma conjunta para promover la gestión, innovación, competitividad y la transferencia de tecnología. Como la situación de partida está caracterizada por una débil base empresarial, mayor será la necesidad de operar con un carácter integral.

Segmentos de mercado

- Uno de los segmentos objetivo del proyecto son los empresarios de mediana edad o jóvenes, con formación profesional, de nivel socio económico medio típico, que tienen sus empresas sobre todo en la ciudad de La Paz. Estos empresarios han desarrollado una mayor confianza en sí mismos, son optimistas respecto al contexto económico del país y tienen aptitudes de planificación estratégica.
- Además de los empresarios con perfil emprendedor, un segundo segmento de mercado al cual la incubadora de empresas dirigirá su oferta de servicios es el de estudiantes de prepagados y postgrado grado con perfil emprendedor.
- La incubadora de empresas considerará ideas de negocio que cuenten con un plan de negocios dirigido o revisado por alguna institución educativa o gremio empresarial. Asimismo, estudiará el apoyo a empresas que estén en funcionamiento, con un máximo de dos años de operación. Todos los proyectos deben enmarcarse en el sector industrial o de servicios al sector industrial.

Red de apoyo

- La red de apoyo que se ha diseñado para este proyecto contempla la creación de cuatro redes, con contactos especializados y de alcance internacional.

Red de Apoyo Interna

- Constituida en primera instancia por el *Coach* o Gerente de Entrenamiento, que aplicará estrategias innovadoras en la conducción de las empresas incubadas. El esquema nace del diálogo y desarrolla la capacidad de escuchar y motivar. El *Coaching* es el medio para pasar a un modelo con un gerente que, como el entrenador de un equipo, tiene la capacidad de detectar las potencialidades de cada uno de los miembros del equipo emprendedor

que tiene a su cargo, con la habilidad para organizarlos y dosificar su competencia para lograr mejores rendimientos.

Varias organizaciones de desarrollo empresarial conformarán la Red de Apoyo Interna. El listado que se presenta a continuación es referencial:

- Servicio de Asistencia Técnica (SAT) a través de sus programas: Mejorar, Emprender, Mercados, Innovar y Asociar y de Apoyo a la Oferta.
- Centro de Promoción Bolivia (Ceprobol).
- Programa Pronex (Programa de Formación de Nuevos Exportadores).
- Red Externa de Agregados Comerciales.
- Cosude.
- Fomen (Fomento Empresarial).
- Sibta (Sistema Boliviano de Tecnologías Agropecuarias) con sus Fundaciones de Desarrollo Tecnológico Agropecuario.
- BCCN (Bolivia Competitiva en Comercio y Negocios)– Usaid, dentro de sus programas de Asistencia Técnica, Acceso a Mercados y de Acceso a Capital.
- Cooperación del Reino de los Países Bajos, con su Programas de Asesores Holandeses (PAH), “Advisory Service Support” y “Business Link” (CBI).
- Camex (Cámara de Exportadores de La Paz), con sus programas CORE (Centro de Outsourcing y Relacionamiento Estratégico) y Bolsa de Subcontratación.
- CNI (Cámara Nacional de Industrias), con sus servicios de asesoría legal, tributaria y de comercio exterior.
- Universidad Nuestra Señora de La Paz.
- Universidad Católica Boliviana.
- Universidad Mayor de San Andrés.

Red de Apoyo Externa

- Esta red estará constituida por incubadoras latinoamericanas con las que

se firmarán convenios de cooperación mutua. Será conformada después de los seis primeros meses de operación de la incubadora.



Red Empresarial

- Estará constituida por el Directorio de la Fundación Incubadora de Empresas, gremios empresariales y empresarios amigos del proyecto. El Directorio de la Fundación Incubadora de Empresas será íntegramente privado y estará constituido por fundaciones que apoyan el desarrollo productivo y empresarial de Bolivia, un medio de comunicación especializado en el área empresarial y experimentados empresarios conocedores del sector empresarial. Las personas y representantes institucionales se constituirán en la primera y principal fuente de contactos para los futuros incubados.

Asimismo, se pretende lograr la participación de los dirigentes gremiales en la conformación de “Directorios Mentores” de las empresas incubadas. La selección de los participantes se realizará basada en la experiencia sectorial y técnica de los directores.

Por otra parte, se invitarán a distintas personalidades del ámbito empresarial, quienes constituirán el grupo denominado “Amigos de la Fundación Incubadora de Empresas”. Este grupo tendrá la función de asesorar y guiar al emprendedor o a los equipos de emprendedores.

Inicialmente, la Red Empresarial está constituida por: Fundación Prodem, Fundación Funda-PRO, Fundación Fundes Internacional, Grupo Nueva Economía y personas como Jimmy Apt, Eduardo Bracamonte, José Alfredo León y Pilar Ramírez.

Red Financiera

- Estará constituida por fundaciones y ONGs dedicadas a la provisión de servicios financieros en forma de créditos para las micro y pequeñas empresas, capital semilla y capital de riesgo. Asimismo, participarán en esta red entidades financieras (bancos, fondos financieros privados), que proveen créditos para nuevos emprendimientos industriales, capital semilla o de riesgo. Inicialmente y de manera indicativa, la red financiera podría estar constituida por:

Capital de operaciones:

- FFP Prodem (Servicios: Hipotecazo, Crédito Individual y Solidario).
- FFP Los Andes (Servicios: Crédito Empresarial).
- FFP FIE (Servicios: Microcrédito empresas productivas, Microcrédito empresas de servicio, Crédito para la Pequeña Empresa).
- FFP Eco Futuro.

- Idepro (Servicios de Crédito).
- Fades (Servicios: Crédito Individual, Crédito Grupal y Solidario, Crédito Asociativo).
- Banco Económico S.A. (Programa de Créditos de US\$ 10.000).
- Banco Solidario S.A.
- Fundación Funda-Pro.

Financiamiento de capital de inversión:

- Bisa Leasing S.A. (Servicios: Financiamiento a largo plazo para capital de inversiones, financiamiento y estudio de factibilidad de proyectos).
- FFP Fortaleza (Servicios: Créditos para capital de inversión).
- Fundación Funda-Pro (Programa Área de Desarrollo).
- Banco Económico S.A. (Programa de Préstamo de US\$ 10.000).
- Idepro (Servicios de Crédito).
- Banco Solidario S.A.

Financiamiento a través de capital de riesgo:

- Fundación Prodem (Programa “Mi Socio”).
- Fundación Funda-Pro (Programa Área de Desarrollo).
- Fundación Bolivia – Exporta.
- Fundación FIE.
- Idepro (Programa de Inversiones).

Se propone que la Fundación Incubadora de Empresas seleccione algunas instituciones financieras y firme convenios de colaboración para realizar una selección y evaluación de los proyectos que se presenten para su financiamiento.

Las cuatro redes se constituyen en los principales engranajes para que la incubadora de empresas provea servicios de calidad y de alto valor agregado.

Infraestructura y alternativas de crecimiento de espacio físico

El proyecto considera la provisión de espacio físico a por lo menos 20 empresas, al cabo de su segundo año de operación. El espacio físico estará compuesto de un área general y las unidades de incubación. El área general comprende: oficina del Gerente de la Incubadora, oficina del *Coach*, sala de reuniones para seis personas, sala de reuniones para 30 personas, dos baños de mujeres y dos de hombres, *kitchenette*, área de recepción y mensajería, fotocopiadora y pasillos comunes.

Las unidades de incubación serán distribuidas en oficinas de 25 y 50 mts². Cada ambiente será totalmente privado y contará con los servicios de Internet de tecnología de punta. Será responsabilidad de cada empresa equipar sus oficinas con los equipos de computación e impresión que requieran.

El proyecto realizará inversiones en tres grupos de activos: infraestructura física, equipamiento y costos de organización. Se presentan cuatro alternativas para ejecutar la inversión:

- Opción de construcción.
- Remodelación de un edificio existente.
- Habilitación y alquiler de oficinas por un período de un año, después el traslado a un edificio o casa remodelada.
- La habilitación y alquiler de oficinas por un período de un año, para después trasladarse a un predio construido especialmente para la incubadora de empresas.

El escenario más conveniente es el que considera la habilitación de un predio definitivo. Sin embargo, en el corto plazo las opciones de habilitación y alquiler de una casa y posterior traslado a un predio construido por la incubadora de empresas puede ser más factible. La inversión total oscila

entre US\$ 285 mil, como inversión mínima, y US\$ 540 mil, como inversión máxima.

Servicios

Los servicios que brindará la incubadora estarán agrupados en dos categorías, los servicios generales y los servicios especializados que, en gran medida, estarán condicionados por el tipo de empresas incubadas, las que determinarán el apoyo requerido en cada área. Se destacan los siguientes servicios:

- Instalaciones (acceso a oficinas modulares privadas; acceso a servicios básicos en cada oficina, que incluyen agua, electricidad, gas, comunicaciones e Internet; servicios de secretaría, mensajería, recepción, fotocopias, vigilancia, mantenimiento de los módulos, cafetería; acceso a salas de reuniones, videoconferencia y teleconferencia para acceder a la red externa de incubadoras).
- Especializados de apoyo (*coaching*, planificación empresarial, asesoramiento para conformar la empresa, capacitación, asistencia técnica, servicios legales y contables, asesoramiento para exportación, red de contactos, apoyo en la obtención de financiamiento, inteligencia de mercados, ventas y mercadeo, etc.)
- Atmósfera de trabajo (proximidad con otros emprendedores, espacios comunes de interacción, clima de innovación, clima de comportamiento ético, imagen corporativa que aporta a la credibilidad e imagen de negocios de los incubados).

La gran mayoría de los servicios serán contratados con terceros. La excepción es el servicio de *coaching*, que lo brindará un especialista de planta de la incubadora. Los servicios legal, contable y de recursos humanos serán

provistos por las consultoras de cada área, que ya tendrán una relación contractual con la incubadora y con los cuales se negociarán tarifas de paquete. Los servicios de capacitación, asistencia técnica, investigación y desarrollo, investigación de mercados y acceso a financiamiento serán articulados a través de las redes de Apoyo Interna, Externa, Empresarial y Financiera establecidos por la incubadora. Se tratará de acceder de forma preferencial a los programas de fomento del gobierno nacional, a subsidios y créditos de capacitación que estén operando en el mercado.

Criterios de admisión y reglas para la graduación

Los criterios de selección de los proyectos a ser incubados por la Fundación Incubadora de Empresas son:

Respecto al emprendedor:

- Perfil del emprendedor y sus motivaciones para la puesta en marcha del plan de negocios.
- Compromiso con la idea de negocios.
- La experiencia del emprendedor y sus habilidades (educativas y técnicas).
- Evaluación del equipo emprendedor, en caso de que exista.
- Evaluación de la capacidad gerencial del líder.
- Historial crediticio, que será verificado por el plantel de la incubadora.
- Ética profesional avalada por el emprendedor o equipo de emprendedores.
- Identificación y compromiso con los principios de la responsabilidad social.
- Posibilidad de pago del arriendo por las instalaciones y servicios.

Respecto al emprendimiento:

- Contar con un plan de negocios.
- Viabilidad técnica y comercial del proyecto (probabilidad de éxito).
- Potencial de crecimiento proyectado.
- Naturaleza del proyecto (impacto ambiental del producto o servicio).
- Valor agregado del producto o servicio en el sector o la cadena productiva (beneficios económicos).
- Compatibilidad con los objetivos de la incubadora.

- Complementariedad con otro proyecto que se esté incubando.
- Componente innovador: utilización de la tecnología y transferencia tecnológica.
- Grado de diferenciación del producto o servicio en comparación con los producidos en el mercado nacional y con los proyectos que ya se estén incubando.
- Grado de desarrollo y madurez de la idea (se cuenta con prototipo, primera prueba de mercado, etc.).
- El potencial exportador del producto o servicio.
- El efecto multiplicador del proyecto o empresa y sus encadenamientos.
- Impacto en la generación de empleo.
- Se ajusta a los requerimientos de ubicación y espacio (actual y futuro) de la infraestructura.

El proceso de selección contempla tres etapas:

- Reunión o entrevista entre el emprendedor y la administración de la Fundación Incubadora de Empresas.
- El emprendedor llenará una aplicación para optar por la incubación y la entregará juntamente con su plan de negocios.
- La aplicación será revisada y calificada por un comité de selección conformado por miembros del plantel gerencial de la incubadora y miembros del Directorio o de Amigos de la Incubadora.

El Comité de Selección estará conformado por el Gerente de la Incubadora y el Coach y más de dos miembros que serán invitados del Directorio o del grupo de Amigos de la Incubadora.

El tiempo de estadía de las empresas incubadas oscilará entre dos años y medio y tres años. El acuerdo estará oficializado en un contrato, y el egreso de la empresa será promovido a través del incremento progresivo en el valor del arriendo de las unidades de incubación, inclusive en niveles mayores a los precios de mercado. El criterio de graduación utilizado será el tiempo máximo establecido en el contrato con el incubado, considerando también el logro de los objetivos de la empresa.

Las empresas incubadas que tengan dificultades en cumplir con sus objetivos intermedios deberán dejar la incubadora cuando el gerente así lo establezca. Este aspecto también estará especificado en el contrato con el emprendedor.

Costos de operación

Se consideran costos de operación fijos a los costos en que se incurrirá independiente de las empresas que se incuben, como son los honorarios del plantel de la incubadora, costos de mercadeo del proyecto, suscripción a revistas especializadas, gastos por servicios básicos y material de escritorio. Los costos variables están relacionados con el asesoramiento de consultores en el área contable, legal, de recursos humanos y consultoría especializada que será contratada por la incubadora de empresas, de acuerdo con el requerimiento de las empresas.

Los costos de operación promedio anual de una incubadora de negocios en un país desarrollado oscilan alrededor de US\$ 500 mil. Los costos de operación anuales promedio de este proyecto alcanzan a US\$ 250 mil, que incluyen la contratación de consultoría local o internacional especializada, que se constituirá en aporte de la Fundación Incubadora de Empresas a las empresas incubadas.

El proyecto tiene el propósito de alcanzar el punto de equilibrio operacional en un mediano plazo, considerando una política salarial, con una base fija y premios variables de acuerdo a resultados (*success fee*) para el Gerente y el *Coach*, de entre 10% y 15%, relacionado a los ingresos por venta de servicios. Se contará con cuatro personas de planta, de las cuales el Gerente de la Incubadora y el *Coach* son personal técnico, y la secretaria y el mensajero son personal administrativo y de apoyo. El contador, la vigilancia constituida por guardias y el servicio de limpieza y mantenimiento serán personal externo. Al inicio del cuarto año, se realizará la contratación de un *Coach* adicional, debido al incremento previsto en la demanda de los servicios, al igual que al inicio del sexto año. Asimismo, se contratará una secretaria más. En total, en el período de 10 años, se contará con siete personas.

Los costos fijos alcanzan a US\$ 1,7 millones para un período de 10 años. Los costos variables suman US\$ 770 mil para el mismo período. Los costos de operación (fijos + variables) ascienden a US\$ 1,3 millones para un período de 5 años y a US\$ 2,5 millones para el período de 10 años.

Ingresos

Se presupuestan ingresos de tres fuentes: la provisión de servicios de incubación a las empresas incubadas físicamente; la incubación extra-muro, a partir del tercer año, y el financiamiento institucional, que se gestionará a través de instituciones como el SAT por los servicios de asesoría legal, contable y de recursos humanos para las empresas incubadas.

Se buscará que los servicios sean cobrados para tratar de recuperar los costos, a través de comisiones u otros métodos (*royalties*, opciones de acciones en la empresa, etc.) El precio del alquiler de cada unidad de incubación de 25 m² está estimado en US\$ 150 y el precio fijo por el servicio de *coaching* y el uso de los servicios generales de la incubadora será de US\$ 350 mensual. Este precio no incluye la asistencia técnica especializada que tenga que ser contratada, local o internacionalmente, con fondos de la incubadora de empresas. Las empresas que serán incubadas extra – muro pagarían US\$ 350 mensual por el servicio.

En busca de la sostenibilidad financiera

El proyecto de creación de la Fundación Incubadora de Empresas, en su fase de desarrollo, ha sido financiado por la Corporación Andina de Fomento (CAF) y por aportes de instituciones privadas agrupadas en el Comité Impulsor. Los fondos requeridos para la inversión en infraestructura y equipamiento, así como los gastos de operación para los primeros cuatro años, serán gestionados ante instituciones nacionales e internacionales.

El modelo de negocios del proyecto considera la obtención de opciones de acciones en las empresas incubadas a cambio de ciertos servicios especiales, como asistencia técnica especializada. Este esquema funciona en el marco de una organización sin fines de lucro, donde las acciones que recolecta son administradas por un fondo de inversiones. Los ingresos de esas participaciones accionarias contribuirán a alcanzar la autosostenibilidad del proyecto.

La sostenibilidad financiera del proyecto depende de dos factores primordiales: los ingresos por la venta de los servicios a las empresas incubadas y la administración de las acciones que obtendrá la incubadora, a cambio de los servicios. El desafío es lograr la sostenibilidad financiera, generando credibilidad en el mercado y ofreciendo una amplia gama de servicios de desarrollo empresarial para las empresas incubadas.

En resumen, el requerimiento de fondos para inversión y operación en sus componentes más importantes alcanza a US\$ 1,3 millones para los primeros cinco años, en un escenario intermedio. Con los servicios de incubación, se espera generar otros US\$ 460 mil. Los fondos remanentes de los aportes de los Miembros del Comité Impulsor serán destinados para la operación del proyecto, así como los aportes de los socios fundadores de la futura Fundación, que sumarán alrededor de US\$ 120 mil. Resta por financiar US\$ 340 mil, que deben ser gestionados ante la comunidad financiera internacional.

Administración y estándares de calidad

Además de conducir auditorías externas anuales para evaluar el desempeño financiero de la futura organización, la Fundación Incubadora de Empresas solicitará estudios de evaluación de impacto en las empresas incubadas y en la economía local. Estos estudios se llevarán a cabo cada

tres años y como parte de la metodología se encuestará a las empresas incubadas y graduadas.

Por otra parte, la gerencia debe conducir anualmente encuestas de evaluación de los servicios de la incubadora y determinar el grado de satisfacción en la provisión de los servicios y prácticas de la gerencia.

Adicionalmente, se han desarrollado estándares de calidad reconocidos internacionalmente para la industria de incubación de empresas. Después del segundo año de operaciones, el proyecto solicitará la certificación de la Comisión EC-BIC de la Comisión Europea.

Indicadores de desempeño e impacto: benchmarking internacional

Es necesario contar con referentes internacionales, que proporcionen información básica de los indicadores de desempeño aceptados y reconocidos en todo el mundo. Los generadores de desempeño son factores que influyen en el desempeño de las buenas prácticas de las incubadoras de negocios. Estos factores están relacionados con:

- El establecimiento y operación de una incubadora.
- Las funciones clave, como administración y promoción.
- La evaluación de los servicios y el impacto de la incubadora.

A continuación, se muestra un resumen de algunos de los indicadores de desempeño operacional que son utilizados internacionalmente y que la Fundación Incubadora de Empresas buscará alcanzar:

- **Tamaño de la incubadora / Número de incubados.** Se recomienda un mínimo de 2.000 m² de espacio (necesario para acomodar entre 20 y 30 empresas) para lograr economías de escala.
- **Tiempo de estadía.** Se sugiere tres años. Este periodo es aplicable a una incubadora promedio y no especializada.

- **Número de personal administrativo - Índice del plantel/ Empresas incubados.** Un mínimo de dos gerentes deben asumir entre 20 y 30 empresas incubadas. Este número permite suficiente flexibilidad para cubrir ausencias y así asegurar el acceso, apoyo y asesoramiento administrativo en todo momento. La relación de gerentes a empresas incubadas idealmente no debería exceder de 1 a 20.
- **Contribución de la incubadora de negocios al desempeño empresarial.** Representa el valor agregado que la incubadora le da a las empresas incubadas. Generalmente, los motivos por los cuales una empresa decide establecerse en una incubadora de empresas son la localización, la imagen favorable de la incubadora, junto con la calidad, el precio, la flexibilidad del espacio y los servicios que provee.
- **Tasa de éxito de las empresas incubadas.** El principal objetivo de la incubadora de empresas es acelerar el proceso de inicio de un negocio y minimizar sus probabilidades de fracaso. Se debe lograr una tasa de supervivencia del 85% de sus incubados.
- **Destino de las empresas graduadas.** Las mejores prácticas sugieren realizar un seguimiento de la ubicación final de las empresas graduadas para establecer la magnitud de los beneficios económicos locales en el largo plazo.
- **Efectos en la generación de empleos.** La generación de empleo es frecuentemente utilizada para medir el impacto económico-social. Un indicador lo constituye el número de personas que trabajan en las empresas incubadas. El proyecto tiene previsto incubar 44 empresas en un período de 10 años. Puesto que las características de las mismas serán de tipo industrial, se prevé la creación de 15 empleos directos por cada una de las empresas, al momento de graduarse de la incubadora. Por lo tanto, se crearán al menos 660 empleos directos al cabo de este período.
- **Creación de riqueza.** Las empresas incubadas lograrán efectos en la generación de riqueza. Estos son más difíciles de medir, pero los índices de crecimiento en las ventas de las empresas incubadas reflejan este impacto.
- **Otros impactos.** Entre algunos de los otros beneficios se destacan: la creación de nuevas empresas de alta calidad, la mejora de la competitividad de las empresas y su aporte al desarrollo de la competitividad sectorial en el departamento de La Paz, el desarrollo de nuevos productos y servicios y la internacionalización de las mismas.

IV. CAF: Apoyo a la creación de nuevas empresas en Bolivia

Sobre los procesos llevados a cabo: sentando las bases del apoyo al emprendedor

Fomentar al emprendedor es apostar por el liderazgo, la superación y el desarrollo. Hay que cambiar la visión pasiva y la resignación por una actitud visionaria, que lleve a asumir desafíos y a trabajar constantemente para alcanzar los frutos del esfuerzo.

El proceso ejecutado para la creación de una incubadora de empresas en La Paz, bajo la asistencia del PAC, permitió una primera aproximación sobre:

- El perfil del emprendedor en Bolivia.
- El contexto institucional de apoyo a los emprendedores.
- El perfil emprendedor en las nuevas empresas de La Paz y El Alto, registradas en Fundempresa en los últimos tres años.
- El perfil emprendedor de los estudiantes universitarios de La Paz y El Alto.
- Las características de la oferta educativa para emprendedores.
- Las necesidades y demandas de los emprendedores.
- Las reacciones frente al concepto de Incubadora de Empresas.
- La disposición a participar en un programa de esta naturaleza entre los potenciales emprendedores.

- Conocer experiencias en la región sobre incubadoras de empresas, que puedan ser reproducidas en el país.

Se formó un Comité Impulsor integrado por actores representativos, compuesto por representantes de empresarios, universidades, fundaciones, gobierno (UPC) y la cooperación externa (CAF), bajo el impulso de las fundaciones Prodem y Funda-Pro, que contiene los ingredientes necesarios para impulsar la creación de la primera incubadora de empresas en Bolivia.

Este Comité no solo acompañó el trabajo de los consultores en la elaboración de los estudios y en la realización de los talleres de trabajo, sino que será la base para la conformación de la Fundación Incubadora de Empresas, como experiencia piloto en La Paz. De esta manera, la metodología participativa consiguió generar un compromiso entre los actores para hacer realidad la creación de la primera incubadora de empresas en el país. El estudio de factibilidad fue concluido y se está gestionando con la comunidad internacional la obtención del financiamiento necesario.

Además, se promovió la articulación con el proceso impulsado por CAF de preincubación. Es decir, de apoyo a la elaboración de planes de negocio en las universidades, que es el insumo básico para la Fundación Incubadora de Empresas.

Promoción de la capacidad emprendedora

Además del apoyo a la creación de una incubadora de empresas, la CAF pretende impulsar la creación de espacios dentro de las universidades bolivianas para promover el talento, la creatividad, el trabajo en equipo y la mentalidad empresarial. El proceso de creación de estos centros de desarrollo empresarial dentro de las universidades implicará la voluntad conjunta de rectores, decanos, docentes, estudiantes y empresarios en calidad de invitados, entre otros.

El Proyecto de Sensibilización para la Creación de Empresas Competitivas complementa las iniciativas del gobierno y permite reforzar las actividades del Programa Andino de Competitividad (PAC).

Con las actividades de sensibilización se pretende:

- Romper la resistencia de los jóvenes bolivianos frente a la creación de empresas. Se hace necesario mostrar experiencias de países cercanos en los cuales, a pesar del entorno difícil, existen otros jóvenes que están haciendo uso de su inteligencia y creatividad para desarrollar nuevas empresas y generar empleo.
- Insertar a los jóvenes en un modelo de desarrollo empresarial de vanguardia, donde el trabajo en equipo y el financiamiento creativo toman un papel relevante.
- Sensibilizar a los jóvenes para motivar investigaciones, trabajos de grado y demás iniciativas académicas que puedan generar empresas rentables y nuevos empleos productivos.
- Sensibilizar a rectores, decanos y docentes sobre la importancia de generar espacios que promuevan el desarrollo empresarial dentro de las universidades y buscar la especialización en la cadena de valor de la creación de empresas. Dichos espacios podrían ser preincubadoras de empresas, donde los jóvenes puedan desarrollar su plan de negocios y trabajar articulados con empresas que brindan servicios de desarrollo empresarial.
- Crear lazos entre el sector empresarial y el sector académico, logrando la participación de emprendedores y empresarios en los espacios creados dentro de las universidades para promover estrategias empresariales y el espíritu emprendedor.
- Conectar a los jóvenes con las diversas iniciativas de incubadoras de empresas o de servicios de desarrollo empresarial existentes en el país, así como con instituciones que invierten en capital de riesgo o capital semilla.

Sobre los resultados

Entre los principales resultados se pueden mencionar:

- Haber podido reunir a un número representativo de actores para discutir,

proponer y formular opciones para la creación y el fortalecimiento de incubadoras de empresas en el país.

- Haber conformado el Comité Impulsor, lo que permitió que los propios actores hicieran seguimiento al avance del proyecto y a los resultados obtenidos, que son la base para la creación de la Fundación Incubadora de Empresas. Los miembros del Comité Impulsor y demás actores adquirieron mayor comprensión: (i) de las necesidades de los emprendedores que pueden ser atendidas por las incubadoras de empresas, sus problemas y potencial de desarrollo, (ii) de que la operación de las incubadoras de empresas en el tiempo depende mucho de sus propias acciones y (iii) lo que deben esperar o no del gobierno. La sostenibilidad financiera de las incubadoras tal vez requiera de apoyo estatal, como muestran las experiencias de Colombia y Chile, dado que los resultados positivos sólo ocurren a mediano plazo.
- Haber generado acción, que permitió el diseño y el estudio de factibilidad para la implementación de programas piloto de incubadoras de empresas en Bolivia. Además se motivó a las agencias de cooperación internacional a coordinar mejor su apoyo a proyectos de promoción para la creación de nuevas empresas.
- Los actores se involucraron en el proceso y algunos se identificaron como “líderes”, al constituirse en miembros activos del Comité Impulsor. Se puede afirmar que los actores privados se apropiaron del proceso de creación de la Fundación Incubadora de Empresas y están realizando seguimiento del trabajo de implementación, a través del Comité Impulsor. Asimismo, están comprometiendo recursos financieros para garantizar el inicio de operaciones.
- El trabajo mostró a los actores privados que quieren crear incubadoras

de empresas que, más allá de sus intereses privados y rivalidades, deben cooperar para solucionar problemas comunes, como la necesidad de asistencia técnica y financiamiento.

- Al identificar los problemas en la implementación de incubadoras de empresas, se detallaron las acciones específicas que permitirán solucionarlos. Por ejemplo, si se requiere asistencia técnica, quién la obtendrá y cómo la financiarán.
- La interacción con incubadoras de otros países ayuda a comprender qué cambios se pueden realizar para mejorar el proceso de implantación de incubadoras en Bolivia. En este contexto, se está promoviendo la relación con incubadoras, principalmente de Colombia, Chile, Brasil y México, para contar con una red externa de incubadoras de empresas.
- Varias universidades bolivianas se están adaptando a los cambios del mercado y a las exigencias de contar con profesionales altamente calificados, incorporando nuevas modalidades para la titulación y fortaleciendo sus relaciones con el sector empresarial, promoviendo trabajos dirigidos y asistencia a seminarios en temas de innovación, desarrollo empresarial, espíritu emprendedor, elaboración de un plan de negocios y creación de empresas competitivas, entre otros. El Ministerio de Educación a través de Fomcalidad (Proyecto de Reforma a la Educación Superior) está ayudando a las universidades estatales a mejorar la calidad docente o a reformular programas existentes, para que se adapten a las necesidades del mercado.
- Diversas universidades públicas y privadas serán parte de un evento singular y novedoso. Se trata del primer concurso para emprendedores, organizado por el grupo Nueva Economía. Alrededor de 30 universidades en todo el país han suscrito un convenio con este grupo empresarial para

apoyar y promocionar el concurso “Ideas Emprendedoras”. El concurso está abierto a equipos de emprendedores bolivianos que deseen convertir en realidad sus ideas de negocio. Además, el evento tiene el respaldo de las universidades en las áreas de promoción, capacitación y selección. Los proyectos finalistas recibirán asesoramiento y capacitación para la elaboración de planes de negocio.

Sobre las lecciones: una carrera de largo aliento

Entre las principales lecciones del PAC en el apoyo a la creación de nuevas empresas en Bolivia se destacan:

- Para ingresar al mercado de incubadoras se requiere una inversión alta y un capital de trabajo que necesariamente significa un esquema de financiamiento a largo plazo. Se debe invertir en infraestructura y equipamiento y cubrir gastos de operación durante los primeros años.
- Las incubadoras de empresas no son mecanismos fácilmente autosostenibles. La recuperación de la inversión sólo se logra en el largo plazo (mínimo 10 años). Es determinante el cumplimiento de las metas de ingresos por venta de servicios. También es determinante un buen control de los costos, puesto que su desfase puede hacer peligrar la viabilidad económica y financiera del proyecto. Los ahorros que se puedan lograr al ejecutar la inversión afectarán favorablemente al proyecto.
- Contar con un plantel reducido a cargo de la administración de la incubadora y una adecuada política salarial son aspectos determinantes para lograr la viabilidad económica y financiera del proyecto.
- Se debe buscar la sostenibilidad financiera del proyecto sin distraerlo de su negocio principal, que es la incubación. Se deben realizar acuerdos con

algunas empresas que se incubarán para obtener, a cambio de asistencia técnica especializada, acciones preferentes en ellas. Las acciones preferentes deben ser aportadas por la Fundación Incubadora de Empresas a un fondo de inversión, que será creado en alianza con un operador entendido en el rubro.

- En general, las incubadoras de empresas no cuentan con el *know how* para administrar fondos de inversión. Las incubadoras de empresas no se deben constituir en juez y parte en el análisis y administración de sus inversiones. El fondo de inversión creado apalancará recursos de distintos organismos nacionales e internacionales para realizar inversiones en pequeñas y medianas empresas. La administración eficiente del fondo de inversión deberá redituar excedentes para sus accionistas, entre ellos la Fundación Incubadora de Empresas, lo que se constituirá en el mecanismo de auto-sostenibilidad y proyección de crecimiento de la incubadora.
- Al ser la incubadora de empresas el soporte que ayude y fomente la creación de nuevas empresas, esta deberá tener una marca de prestigio o estar vinculada a instituciones reconocidas, lo que le otorgará la credibilidad y lealtad de los clientes.
- Puesto que la preincubación será una tarea que realizarán las universidades e institutos de capacitación técnica, en el futuro estos se constituirán en la mayor fuente de emprendedores a incubar. La Fundación Incubadora de Empresas deberá tener una relación directa con las universidades e institutos de formación técnica, públicos y privados de las ciudades de La Paz y El Alto, para que sea privilegiada en el abastecimiento de numerosos planes de negocio.
- Las universidades públicas y privadas e institutos de formación técnica

se deben sumar a este desafío, constituyéndose en pilares fundamentales para la incubación de empresas. Este instrumento brinda una alternativa de autoempleo sostenible a los estudiantes egresados de las universidades y centros de formación técnica. En este contexto, la Unidad de Productividad y Competitividad (UPC) está impulsando iniciativas, a nivel nacional, relacionadas con preincubación, para que desde las universidades y los centros de formación técnica se lleve adelante un proceso de cambio de mentalidad en los estudiantes.

- Los proveedores más importantes son las “fuentes de emprendimiento”, entre ellas las instituciones educativas y el Programa “Nueva Empresa”, que proveerá anualmente 30 planes de negocios viables. Se asume que estas fuentes son inagotables y diversas. Los otros proveedores son las entidades que brindan servicios de desarrollo empresarial, que se encuentran en el mercado local. Las iniciativas de preincubación que se realizan en las universidades y las promovidas por la UPC y el Proyecto Nueva Empresa deben culminar haciendo realidad los emprendimientos y poniendo en marcha los planes de negocio.
- Los productos o servicios sustitutos limitan los rendimientos potenciales de cualquier sector, colocando un tope sobre los precios que las empresas pueden soportar rentablemente. No existe un sustituto que realice todas las funciones de una incubadora de empresas, que presenta un componente esencial: “el ambiente”, es decir la posibilidad que se brinda a los incubados de relacionarse con instituciones académicas, financieras, empresarios y otros emprendedores en un clima de ética e innovación en sus instalaciones.
- Los emprendedores tendrán poder negociador solo en ocasiones excepcionales, que tendrán relación directa con el “perfil del emprendedor” y la

disponibilidad de información del potencial de mercado de su proyecto específico.

- El Estado se presenta como un componente esencial. En primera instancia porque es el ente que promueve la iniciativa, junto con el sector privado, por medio del patrocinio ante las fuentes de financiamiento. El papel del Gobierno para mejorar el entorno en la creación de nuevas empresas es de vital importancia. La Unidad de Productividad y Competitividad (UPC) está trabajando en estas áreas y el Programa “Compro Boliviano” se constituye en un instrumento de fomento a la producción nacional, que generará una demanda agregada por parte del Estado por un valor de US\$ 600 millones al año.
- En Bolivia no existe, aún, institución o proyecto que cumpla las funciones de una incubadora de empresas en su completa dimensión y alcance. Por lo tanto, la iniciativa promovida por el PAC plantea la creación de una incubadora de empresas piloto en la ciudad de La Paz. Asimismo, por el interés y compromiso demostrado por las varias instituciones que conforman el Comité Impulsor, esta experiencia piloto servirá para replicar la iniciativa en diversas regiones del país y conformar así una red nacional de incubadoras de empresas.

La creación y renovación de un nuevo tejido empresarial tiene sentido de urgencia para Bolivia, así como la formación de empresarios jóvenes dispuestos a aceptar el reto de la competitividad y aprovechar las oportunidades que proporciona la nueva sociedad del conocimiento. Estos procesos no ocurren de la noche a la mañana, por lo que se requiere un apoyo de largo aliento a la creación de nuevas empresas en Bolivia.

Este libro se terminó de imprimir
en los talleres de Panamericana
Formas e Impresos, Bogotá, Colombia,
en Septiembre de 2005.

