

DICIEMBRE/2019

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LAS  
**INCUBADORAS DE EMPRESAS  
EN EL PARAGUAY**



**TETÁ MBA'E'APOPY  
HA NEMU**  
Mitsosondcha  
Ministerio de  
**INDUSTRIA  
Y COMERCIO**



# RESUMEN EJECUTIVO

## MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO

Avda. Mcal. Francisco López N° 3333 - Planta Baja  
Asunción, Paraguay  
+595 21 6163097  
www.mic.gov.py

## UNIVERSIDAD PARAGUAYO ALEMANA

Lope de Vega N° 1279 e/ Atilio Galfre  
San Lorenzo, Paraguay  
+595 21 524215  
www.upa.edu.py

## FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO

### MINISTERIO INDUSTRIA Y COMERCIO

#### AUTORIDADES INSTITUCIONALES

**Liz Crámer Campos**, Ministra de Industria y Comercio  
**Isaac Godoy**, Viceministro de MIPYMES  
**Edgar A. Colmán**, Director Nacional de Emprendedurismo

#### COORDINACIÓN TÉCNICA

**Juan A. Paredes**, Director de Fomento, Desarrollo e Innovación

#### DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

**Horacio Torreani**, Jefe de Promoción Comercial de REDIEX

### UNIVERSIDAD PARAGUAYA ALEMANA

#### AUTORIDAD INSTITUCIONAL

**Enrique Bendaña**, Rector

#### INVESTIGADORES PRINCIPALES

**Stijn van der Krogt; Cecilia López; Elizabeth Rodas**, Changing Values International

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode.es>) y puede ser reproducida para cualquier propósito no comercial otorgando el reconocimiento respectivo al Ministerio de Industria y Comercio del Paraguay y a la Universidad Paraguayo Alemana. Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia. Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Ministerio de Industria y Comercio y/o de la Universidad Paraguayo Alemana.



En el Paraguay, diversos actores públicos y privados buscan estimular el rol de las Incubadoras de Empresas para fomentar el desarrollo de emprendimientos con el fin de crear empleo, innovación y un mayor crecimiento económico en el país. Con el objetivo de conocer mejor los avances del sector de incubación en el Paraguay, la recientemente creada Dirección Nacional de Emprendedurismo (DI-NAEM), dependiente del Viceministerio de MIPYMES del Ministerio de Industria y Comercio (MIC), la Asociación Paraguaya de Incubadoras de Empresas y Parques Tecnológicos (INCUPAR) y la Universidad Paraguayo Alemana (UPA) han realizado un estudio sobre los servicios de incubación y número de emprendimientos apoyados durante los años 2018 y 2019 en el país.

El estudio ha revelado una necesidad de separar conceptualmente de una mejor manera, entre las fases del proceso de incubación, distinguiendo la fase de pre-incubación, donde se genera competencias emprendedoras y se trabaja en la articulación de ideas de negocios y las fases propiamente de la incubación y aceleración que aseguran la implementación efectiva y sostenible de los emprendimientos. También es esencial distinguir entre la incubación de micro emprendimientos que generan autoempleo, subsistencia y contribuyen al desarrollo local y la incubación de nuevos emprendimientos innovadores y escalables - startups - que buscan generar empleo y un mayor valor económico; así también, valor social o ambiental a nivel nacional e internacional.

El estudio ha identificado 25 incubadoras incluyendo 11 programas para micro-emprendimientos y 14 programas para emprendimientos innovadores y escalables. En esta fase inicial del desarrollo del sector, se relevaron 22 programas de pre-incubación que aportan a la generación de capacidades empresariales e ideas de negocios, 10 programas ofrecen servicios de incubación y solamente cuatro (4) apoyan en la aceleración de empresas.

La mayoría de las incubadoras locales, ofrecen un paquete de servicios que incluye la formación en competencias empresariales, el desarrollo de modelos y planes de negocios y asesoría en comercialización. Para asegurar la incubación exitosa, parte de las incubadoras deben fortalecer la mentoría en finanzas, recursos humanos y la provisión de espacios de coworking. A nivel de la aceleración, es esencial tejer redes de contactos - networking - con inversionistas y promover la internacionalización de los emprendimientos.

En 2018, el conjunto de incubadoras han logrado apoyar 2.732 ideas y planes de negocios, incluyendo más de 1.500 ideas para microemprendimientos y 1.200 planes de negocio para emprendimientos innovadores y escalables. Asimismo, se ha logrado la incubación y puesto en marcha de casi 950 micro-emprendimientos y más de 50 startups con alto potencial de crecimiento. El sector de aceleración está todavía en una fase inicial pero ha logrado apoyar a escalar más de 200 microemprendimientos a nivel nacional y 33 startups con mayor potencial en el mercado internacional.

Para fortalecer el sector de incubación del Paraguay en los próximos años se recomienda:

1. Ampliar la oferta de programas de pre-incubación para microemprendimientos en el interior de Paraguay.
2. Consolidar los emprendimientos incubados y expandir programas de incubación y aceleración de emprendimientos escalables para generar un mayor valor y empleo a nivel nacional.
3. Facilitar la participación virtual de emprendedores del interior en programas de incubación y aceleración.
4. Asegurar que se ofrezca paquete de servicios esenciales en las fases de incubación y aceleración incluyendo asesoría financiera, legal y de recursos humanos, networking e internacionalización.
5. Expandir el financiamiento público para la contratación y formación de equipos de mentores profesionales con experiencia y el acceso a espacios de coworking.
6. Ampliar el acceso a capital semilla para emprendimientos en la fase de incubación y acceso a inversión ángel y préstamos bancarios diseñados para emprendimientos en etapa temprana, de manera a facilitar emprendimientos en la fase de aceleración.
7. Identificar y aplicar como sector, indicadores claves de desempeño que permitan evaluar el impacto socio económico de los emprendimientos incubados y acelerados.
8. Expandir la promoción de emprendedurismo e incubación sobre la base del impacto real de los emprendimientos incubados.

## 1. INTRODUCCIÓN

El Gobierno de Paraguay busca estimular el rol de las incubadoras como parte del ecosistema de emprendedurismo a nivel nacional. Las incubadoras de negocios representan una importante herramienta para la generación de valor y empleo, desarrollo tecnológico e innovación. Estas incubadoras son creadas para apoyar y acelerar el desarrollo y éxito de emprendimientos, por lo general apoyadas por instituciones públicas y privadas, para lograr objetivos de desarrollo económico (Perez, 2014).

Dentro de este contexto, diversos actores del ecosistema buscan fomentar el desarrollo de emprendimientos con el fin de crear empleo, innovación y un mayor crecimiento económico en el país. Entre otras iniciativas, una serie de actores del ecosistema emprendedor paraguayo quiere fortalecer el sector de incubadoras a través de INCUPAR - Asociación Paraguaya de Incubadoras de Empresas y Parques Tecnológicos - así como de otras instituciones que no se encuentren agremiadas, pero cuyo aporte al desarrollo del sector sea importante.

Para tener una mayor información sobre el rol e impacto de las incubadoras en cuanto al fomento del desarrollo empresarial en el Paraguay, la Dirección Nacional de Emprendedurismo (DINAEM), dependiente del Viceministerio de MIPYMES del Ministerio de Industria y Comercio (MIC), la Asociación Paraguaya de Incubadoras de Empresas y Parques Tecnológicos (INCUPAR) y la Universidad Paraguayo Alemana (UPA) han realizado un taller estratégico sobre “Escenarios del Futuro”<sup>1</sup> en Marzo de 2019 para conocer los desafíos y oportunidades de las incubadoras y roles específicos de esta Asociación. En el presente estudio, se presenta los resultados de una encuesta y entrevistas sobre los servicios de incubación y número de emprendimientos apoyados entre 2018 y 2019 en Paraguay por las instituciones que formaron parte del estudio, y los resultados en cuanto al número y tipo de emprendimientos apoyados. Este documento, busca complementar así, al primer estudio de incubadoras en Paraguay realizado en 2017 por el CONACYT<sup>2</sup> y que sirve como un importante punto de partida de información sobre el sector.

<sup>1</sup>La planificación de escenarios representa un proceso interactivo de exploración de futuros no lineales - presentado en forma de historias alternativas del futuro que se consideran factibles - y su implicación para el desarrollo de estrategias y toma de decisiones a largo plazo.

<sup>2</sup>Evaluación de Impacto de Incubadoras de Empresas - Resumen Ejecutivo 2017

## 2. OBJETIVOS

Este estudio brinda un mapeo de la oferta de incubación en el Paraguay entre los años 2018 y 2019. Para este fin el estudio busca identificar:

- Una descripción de las fases y tipos de incubación basados en la literatura internacional;
- El número y tipo de incubadoras en el Paraguay;
- Tipos de servicios de incubación ofrecidos;
- El perfil de mentores y asesores;
- Número y tipo de emprendimientos apoyados.

## 3. DEFINICIONES DE INCUBACIÓN

Fase de la pre-incubación

La literatura acerca del proceso de pre-incubación es escasa, pero esta etapa puede ser definida como un período donde los potenciales emprendedores validan su plan y modelo de negocios en un espacio seguro, sin el riesgo que comprende abordar el negocio en sí (Voisey, Jones & Thomas, 2013); en este tiempo se abordan temas relacionados a la factibilidad financiera y el riesgo, ellos adquieren los conocimientos técnicos y desarrollan habilidades blandas necesarias para llevar adelante el emprendimiento (Wirsing et. al, 2002).

El enfoque en esta etapa es el aprendizaje y desarrollo del emprendedor, la importancia de esta formación emprendedora ha crecido en los últimos años. Programas de emprendedurismo introducen estos temas a los estudiantes, combinando este conocimiento técnico con el desarrollo de las habilidades blandas, preparándolos para poder emprender (Zeps & Avontis, 2009).

Algunos de los servicios ofrecidos por pre-incubadoras o en etapa de pre-incubación mencionados por Voisey, Jones y Thomas (2013) son:

- Apoyo en la elaboración del plan de negocios;

- Ayuda para practicar con temas relacionados en la apertura de empresas, conexión con autoridades para realizar el proceso;
- Mentorías, ya sea con otros emprendedores o expertos en el rubro;
- Talleres y seminarios;
- Apoyo en el plan financiero;
- Networking.

### FASE DE LA INCUBACIÓN

En la literatura hay una limitada definición de las diferentes fases de la incubación. En la mayoría de los países, las incubadoras ofrecen servicios a emprendedores que tienen una idea de negocios hasta su puesta en operación y que tienen algunos criterios de funcionamiento regular. En la fase de aceleración las incubadoras acompañan a las empresas en un proceso de crecimiento rápido en el mercado nacional y preferiblemente internacional.

En los últimos años, surgieron en el país, universidades e incubadoras que ofrecen un servicio de pre-incubación que se orientan a la formación emprendedora y el acompañamiento en la generación y validación de ideas de negocios viables. Estas instituciones se distinguen entre un proceso de pre-incubación que busca fomentar micro emprendimientos para que impacte en el desarrollo local, y otros que apoyan a la generación de empresas innovadoras y escalables a nivel nacional e internacional.

De acuerdo a las diferentes definiciones, la incubación tiene las características comunes siguientes:

- Se trata de un proceso de desarrollo empresarial para crear nuevos emprendimientos o acelerar empresas nacientes - Start Ups o PYMES - en sus primeras fases de desarrollo,

con el fin de generar nuevos negocios y/o productos y/o servicios innovadores.

- La incubadora ofrece un conjunto de servicios empresariales que puede cubrir una combinación de:
  - Infraestructura física (Office space, labs);
  - Servicios de gestión empresarial (desarrollo modelos de negocios, business planning, financial planning, RRHH);
  - Servicios de apoyo técnico (investigación, estadísticas, tecnología, prototipado, producto mínimo viable);
  - Servicios legales (registro empresa, derechos de autor, registro de marcas y patentes);
  - Networking (intercambio de experiencias, conocimiento, expertise, clientes);
  - Acceso a financiamiento.
- Al final del proceso, los emprendimientos apoyados deben poder operar de manera independiente, tener sostenibilidad financiera, capacidad de generar empleo y valor de mercado.



## FASE DE LA INCUBACIÓN Y ACELERACIÓN

Existen varias definiciones de la incubación a nivel nacional e internacional. La mayoría de la literatura se enfoca en el proceso de incubación de ideas de negocios. La Asociación Nacional de Incubadoras de Empresas de los Estados Unidos, (como se cita en Bruneel, Ratinho, Clarysse & Groen, 2012) define a la incubación de empresas como un proceso de apoyo que acelera el desarrollo de startups y empresas nacientes, brindando a estas recursos y servicios. Los emprendimientos graduados deben ser financieramente viables y deben tener el potencial de crear empleo y fortalecer la economía (NBIA, 2007). Además de proveer servicios de apoyo y acompañamiento, como asesoría en temas relacionados a temas financieros, comerciales, o contables que proveen oportunidades de networking, espacios de oficina, (European Commission, 2002), capital semilla (Aernoudt, 2004), entre otros.

Con el tiempo, los servicios de las incubadoras de negocios han evolucionado y ampliado sobre la base de las experiencias y necesidades de los emprendimientos incubados. Al inicio los servicios se limitaban a la oferta de infraestructura y compartir recursos para beneficiarse de economías de escala entre un grupo de emprendedores; esto se amplió con servicios de coaching y formación de los emprendedores por parte de la incubadora durante el proceso de incubación. Más recientemente, las incubadoras también buscan ofrecer redes de contactos externos para acceso a experiencias y asesorías en el ámbito tecnológico, legal y financiero. Por lo general un emprendimiento podría encontrarse incubado entre uno (1) y tres (3) años (INBIA, 2017).

Cuadro 1: Evolución de incubadoras de negocios

Incubadoras	Primera generación	Segunda generación	Tercera generación
<b>Servicios ofrecidos</b>	Espacio de coworking y recursos compartidos	Coaching y entrenamiento	Acceso a redes tecnológicas, profesionales y financieras
<b>Fundamento teórico</b>	Economía de escala	Acelerar la curva de aprendizaje	Acceso a recursos externos, conocimiento y legitimidad

Fuente: Bruneel, Ratinho, Clarysse & Groen (2012)

El objetivo de las incubadoras de empresas es establecer startups o empresas nacientes exitosas, que al graduarse del programa de incubación sean financieramente estables y sostenibles y; además, puedan crear puestos de trabajos, faciliten la transferencia de tecnología y tengan un impacto positivo en la economía (Al-Mubarak & Busler, 2013).

Los programas de aceleración proveen servicios de asesoría y mentorías. Estos programas son más intensos que la incubación ya que su propósito es aprovechar el potencial de crecimiento de los emprendimientos y como su

nombre dice, acelerar esto. En algunos casos las aceleradoras también proveen de espacio físico a las empresas y al final del programa, dan a estos emprendimientos, la oportunidad de realizar una presentación a posibles inversionistas y otros actores del ecosistema (INBIA, 2017).

Sobre la base de las definiciones de la literatura internacional, se ha distinguido las fases de incubación y outputs de las diferentes incubadoras se aplica el siguiente modelo de las fases de la incubación.



Figura 1: Fases en el proceso de incubación

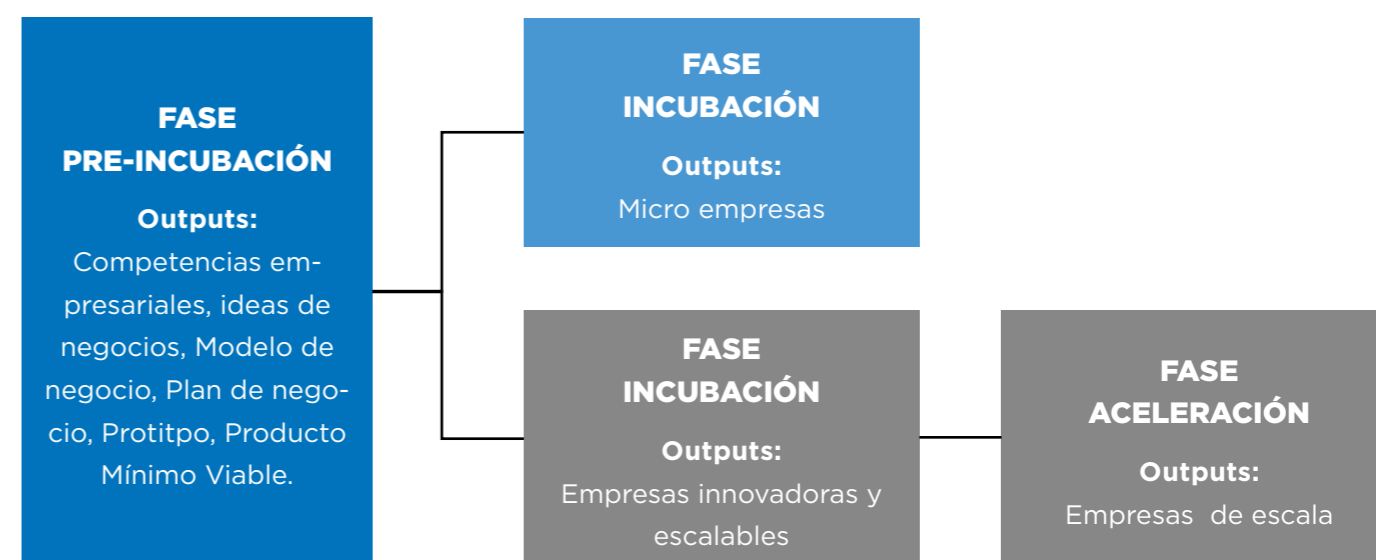


Figura 1: Fases en el proceso de incubación

## SERVICIOS OFRECIDOS POR LAS INCUBADORAS

Las incubadoras ofrecen sus servicios en diferentes formas, incluyendo actividades de formación, asesoría, mentoría o coaching. Estos servicios pueden ser dirigidos a grupos de emprendedores u ofrecidos a nivel de cada equipo o se realizan a nivel individual. Para la evaluación de los servicios en el Paraguay se ha resumido los servicios en función a la oferta en los diferentes tipos de incubadoras a nivel internacional.

**Cuadro 2: Servicios y resultados de incubadoras**

Fase incubación	Servicios ofrecidos por incubadora	Resultado a nivel emprendimiento
<b>Pre-incubación</b>	Desarrollo competencias empresariales Generación de ideas Desarrollo modelo de negocios Desarrollo plan de negocios Desarrollo prototipo Desarrollo producto mínimo viable	Conocimientos empresariales Habilidades empresariales Actitud empresarial Idea de negocio Modelo de negocios Plan de negocios Prototipo Producto Mínimo Viable
<b>Incubación</b>	Mentoría y asesoría en RRHH, finanzas, ventas, mercadeo, tecnología Networking a nivel local Capital semilla	Equipo funcionando Inicio operaciones Primeras ventas Formalización empresa
<b>Aceleración</b>	Mentoría y asesoría en RRHH, finanzas, ventas, mercadeo, tecnología especializada y a medida Asesoría en organización y gestión de cambio Asesoría en internacionalización Networking a nivel internacional con pares, proveedores, clientes e inversores Acceso a capital angel & préstamos	Escalamiento ventas Crecimiento facturación Generación empleo Generación valor de mercado Internacionalización

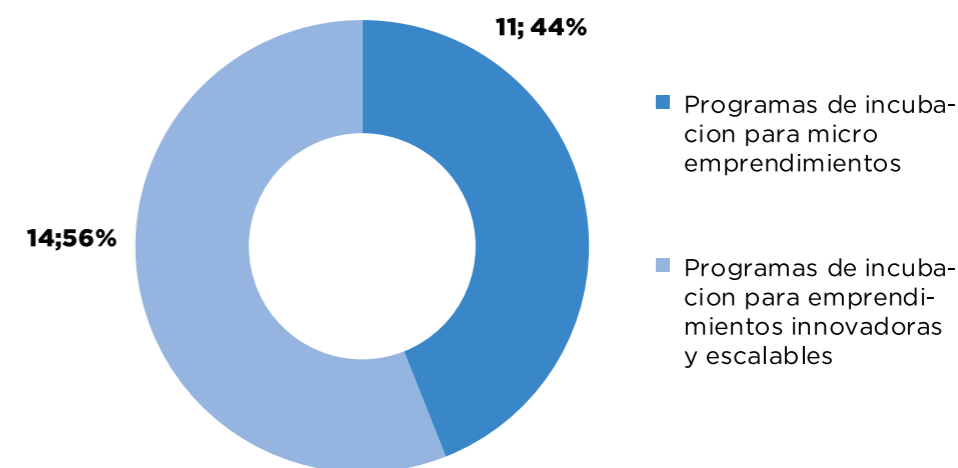
Fuente: Elaboración propia a partir del estudio

## 4. RESULTADOS DEL ESTUDIO EN PARAGUAY

### 4.1. NÚMERO Y TIPO DE INCUBADORAS EN PARAGUAY

El estudio ha identificado un total de 34 instituciones que han ofrecido u ofrecen servicios de incubación en el Paraguay sobre la base de información proveída por INCUPAR<sup>3</sup> y la propia investigación de este equipo de trabajo; 21 de las instituciones participaron en la encuesta realizada por este estudio y otras 8 instituciones han provisto información básica a través de entrevistas (véase anexo 1). De las restantes cinco (5) instituciones se ha realizado investigación por fuentes secundarias (internet). Sobre esta base se ha podido identificar que 25 instituciones han podido realizar actividades de incubación en los años 2018 y 2019.

**Figura 2: Número y enfoque de las Incubadoras en Paraguay 2018-2019**



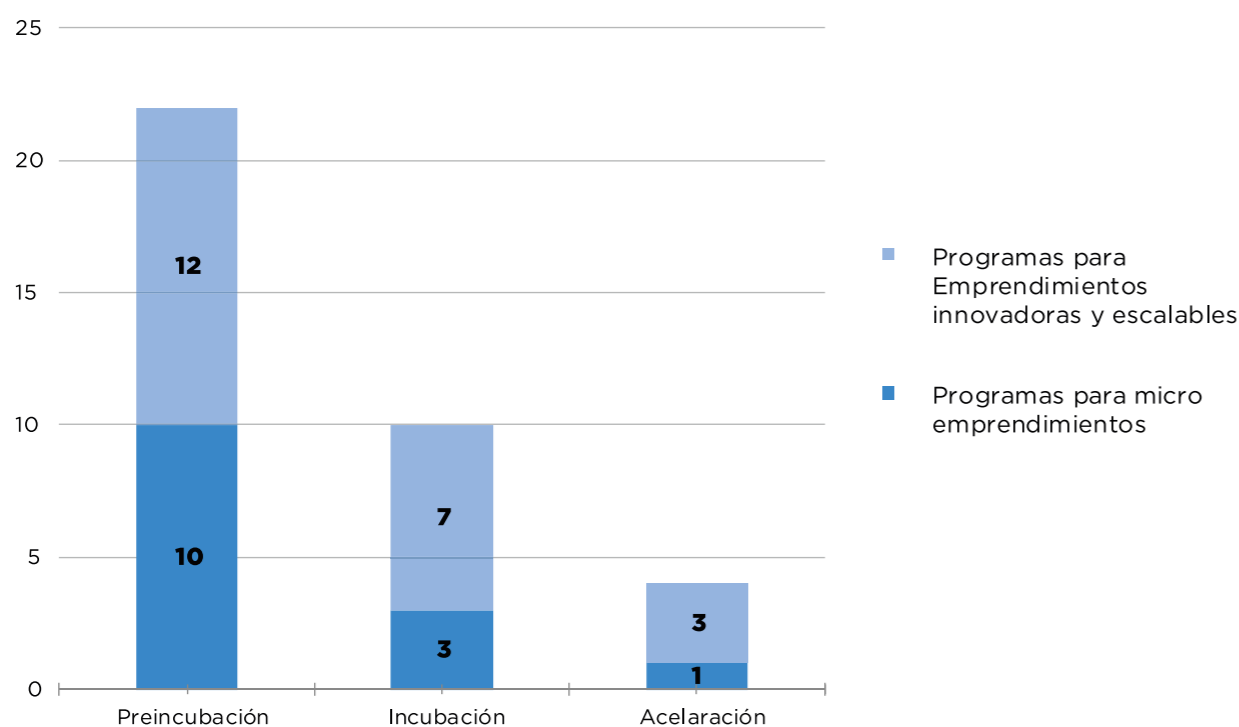
Fuente: Elaboración propia sobre la base de encuestas y entrevistas realizadas.

Vale indicar que una incubadora puede ofrecer a la vez servicios de pre-incubación, incubación y aceleración, así tenemos que del total relevado:

- 22 instituciones o programas ofrecen servicios de pre-incubación de los cuales, 10 se enfocan en el desarrollo de ideas y planes para micro-emprendimientos y 12 que apoyan al desarrollo de emprendimientos innovadores y escalables.

- 10 instituciones ofrecen servicios de incubación de emprendimientos, incluyendo tres (3) incubadoras de micro emprendimientos y siete (7) para emprendimientos innovadores que tienen el potencial de escalamiento a nivel nacional e internacional.
- Cuatro (4) instituciones ofrecen servicios de aceleración de nuevas empresas y empresas que ya están funcionando, uno (1) para acelerar micro emprendimientos y tres (3) para emprendimientos más innovadores y escalables.

**Figura 3: Número y enfoque de programas de pre-incubación, incubación y aceleración en Paraguay 2018-2019**



Fuente: Elaboración propia sobre la base de encuestas y entrevistas realizadas

Las incubadoras en Paraguay incluyen un conjunto de universidades, entes públicos, empresas privadas y entidades sin fines de lucro:

- 11 instituciones universitarias ofrecen el desarrollo de competencias empresariales que concluye con un plan de negocios como trabajo de grado o tienen un programa de pre-incubación estructurado desde la gene-

ración de ideas, culminando en un plan de negocios y producto mínimo viable<sup>4</sup>.

- De las cuatro (4) instituciones públicas, tres (3) instituciones ofrecen programas de pre-incubación para micro emprendimientos y uno (1) ofrece un programa que apoya al desarrollo de empresas innovadoras y escalables.

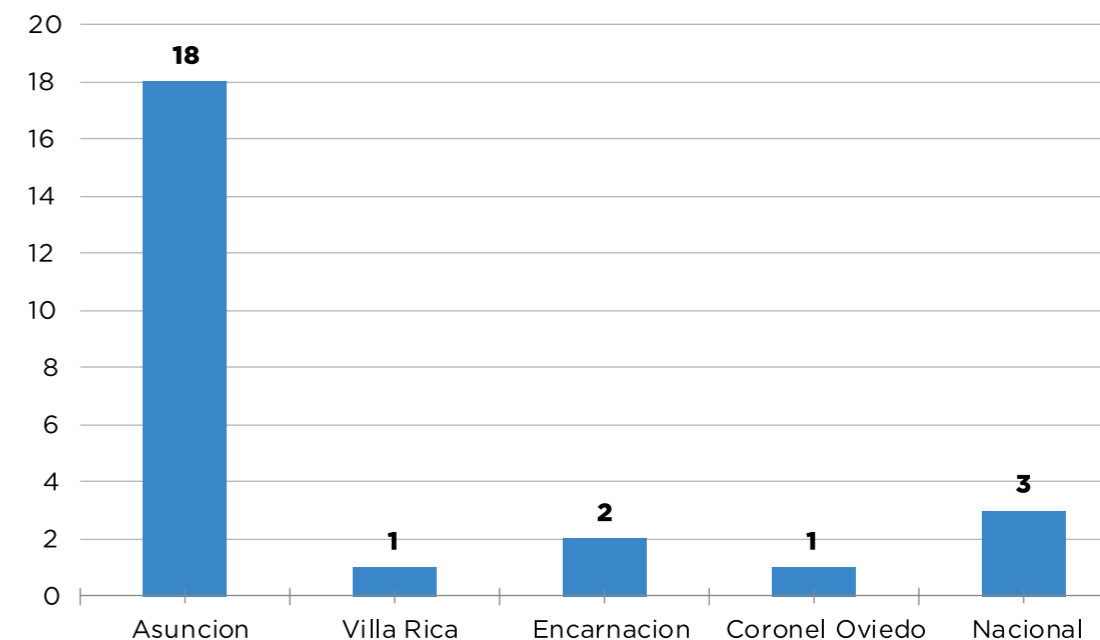
<sup>3</sup> Información contrastada con el estudio citado en ibid. 2

- 10 empresas, gremios privados o fundaciones ofrecen servicios de pre-incubación, incubación y aceleración; cinco (5) de ellos se enfocan en incubar empresas innovadoras y escalables y cinco (5) apoyan más a micro emprendedores.

## OFERTA GEOGRÁFICA

La mayoría de las incubadoras operan en Gran Asunción, se da también una pequeña presencia de incubadoras en Encarnación en el Departamento de Itapúa, Coronel Oviedo (Departamento de Caaguazú) y en Villarica, capital del departamento de Guairá. Son tres (3) las instituciones que ofrecen programas de pre-incubación e incubación que operan en diversos Departamentos del país, dándoles a los mismos, un alcance nacional.

**Figura 4: Incubadoras por cobertura geográfica en Paraguay 2018-2019**



Fuente: Elaboración propia sobre la base de encuestas y entrevistas realizadas

## 4.2. SERVICIOS DE INCUBACIÓN OFRECIDOS

### EL PROCESO DE INCUBACIÓN

La mayoría (84% del total relevado) de las incubadoras indican que aplican un proceso y método estructurado de la selección y acompañamiento de los emprendimientos en las diferentes fases de la incubación. Al mismo tiempo, solamente el 63% informa que cuenta con un sistema para detectar las necesidades de los emprendimientos para poder construir un plan de acompañamiento a medida.

Vale destacar que el tiempo ofrecido a los emprendedores varía mucho entre las incubadoras. Las horas de formación, mentoría y asesoría puede variar entre seis (6) y 100 horas por empre-

dimiento apoyado en las diferentes fases de la incubación. Si bien el número de horas no es indicador de calidad del servicio o de necesidad de cada emprendimiento, todavía no se aplica un procesos similar de acompañamiento en las diferentes fases de la incubación.

Como parte del proceso de incubación, solamente el 40% de las incubadoras tienen criterios formales para saber si el emprendimiento logra iniciar sus operaciones y graduarse al final del proceso de incubación. Después de finalizar el acompañamiento, solamente la mitad de las incubadoras realizan un seguimiento a las operaciones de los emprendimientos incubados y una tercera parte lo hace usando indicadores y datos de manera regular durante un año después la graduación.

### SERVICIOS EMPRESARIALES Y NETWORKING

Para conocer la oferta de servicios ofrecidos en las diferentes incubadoras, se ha identificado los principales tipos de servicios de acuerdo a la fase de pre-incubación, incuba-

ción y aceleración. A nivel de la preincubación, se puede apreciar que todas las incubadoras brindan asesoría para el desarrollo del modelo o plan de negocio; El 85% de los programas de incubación apoyan con la formación de competencias empresariales y apoyo al desarrollo de un Producto Mínimo Viable o prototipo.

Para la fase de incubación, el 85% de los programas ofrecen asesoría o mentoría a la estrategia empresarial y la comercialización de productos o servicios. Sin embargo, falta asesoría a la formación del equipo, asesoría financiera y asesoría legal. La carencia de asesoría en estas áreas puede afectar la viabilidad técnica y financiera de los emprendimientos a mediano y largo plazo. También se verifica la falta de incubadoras que apoyen al emprendedor con espacios o servicios de networking con proveedores, clientes potenciales y la preparación de un “elevator pitch”<sup>5</sup>. A nivel internacional, la mayoría de las incubadoras ofrecen espacios de oficina o coworking a los emprendimientos; sin embargo, en Paraguay solamente el 62% de las incubadoras ofrecen estas facilidades.

**Cuadro 3: Servicios prestados por las incubadoras 2018-2019**

Fase	Tipo de servicio	% de las incubadoras que ofrecen el servicio
Pre-incubación	Competencias empresariales	85%
	Modelo y/o plan de negocios	100%
	Producto Mínimo Viable o Prototipo	71%
Incubación	Estrategia	85%
	Propiedad intelectual-marca	50%
	RRHH	68%
	Finanzas-legal	68%
	Comercialización	85%
	Espacio de oficina	62%
	Networking proveedores y clientes	50%
Elevator pitch	53%	
Aceleración	Reuniones inversionistas	38%
	Internacionalización	25%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de encuestas y entrevistas realizadas

<sup>5</sup> Técnica de discurso para presentar un proyecto o emprendimiento para persuadir a cualquier posible cliente, accionista o inversor, en el tiempo que dura un viaje en ascensor, habitualmente entre 45 segundos y 1 minuto.

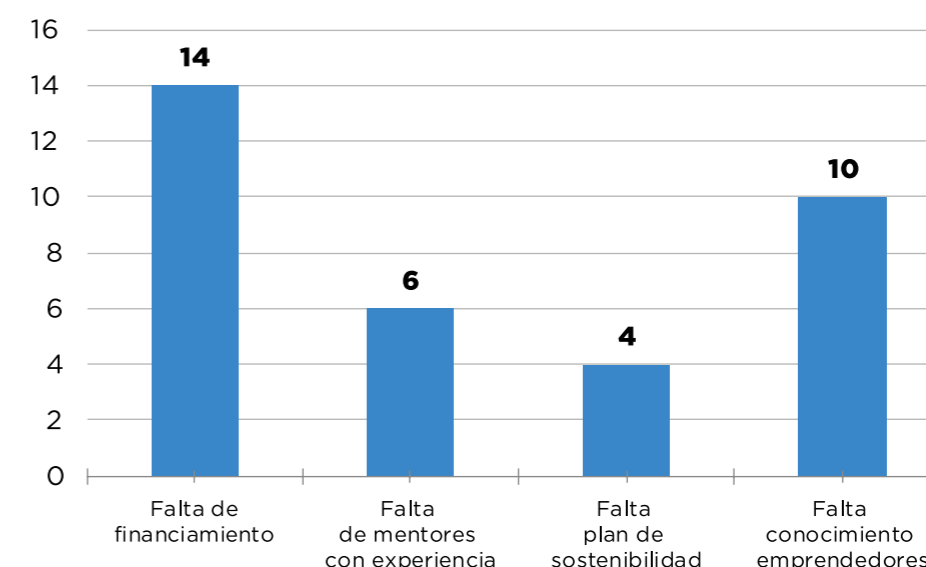
En la fase de aceleración, hay una carencia en la promoción y asesoría en cuanto a la internacionalización de los emprendimientos y facilitación de reuniones con inversionistas. Esto puede explicar en parte, las limitaciones en el crecimiento de los emprendimientos acelerados en el Paraguay comparado con otros países.

### DESAFÍOS PRINCIPALES DE LAS INCUBADORAS

Para poder ofrecer un paquete integral de servicios, las incubadoras han indicado carecer de

cuatro elementos principales. En primer lugar, no disponen de suficiente financiamiento para incluir capital semilla y financiar un equipo de mentores profesionales. También falta un plan de negocios para asegurar una sostenibilidad de sus actividades a largo plazo. Finalmente indican que cuesta interesar emprendedores en acudir a las incubadoras con buenas ideas de negocio ya que existe una falta de concientización sobre el rol de la incubadora entre emprendedores.

**Figura 5: Desafíos principales de las incubadoras 2018-2019**



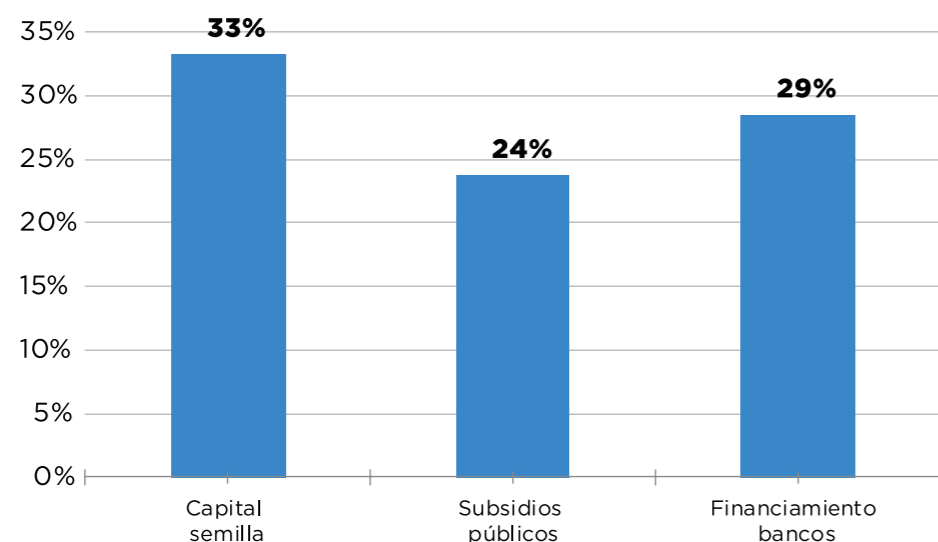
Fuente: Elaboración propia sobre la base de encuestas y entrevistas realizadas

Profundizando la falta de recursos para facilitar capital semilla, solamente dos (2) de las incubadoras entrevistadas proveen directamente acceso a capital semilla y tres (3) programas cuentan con un premio para dos (2) o tres (3) finalistas. Esto implica que la mayoría no puede apoyar con un capital semilla; un limitado

número de las incubadoras brinda apoyo a la identificación de capital semilla, subsidios estatales o préstamos de instituciones financieras intermediarias (IFI). Esto coincide con el hecho de que el acceso a financiamiento es un desafío principal identificado por las incubadoras en Paraguay.



**Figura 6: Servicios para acceso a financiamiento prestados por las incubadoras 2018-2019**



Fuente: Elaboración propia sobre la base de encuestas y entrevistas realizadas

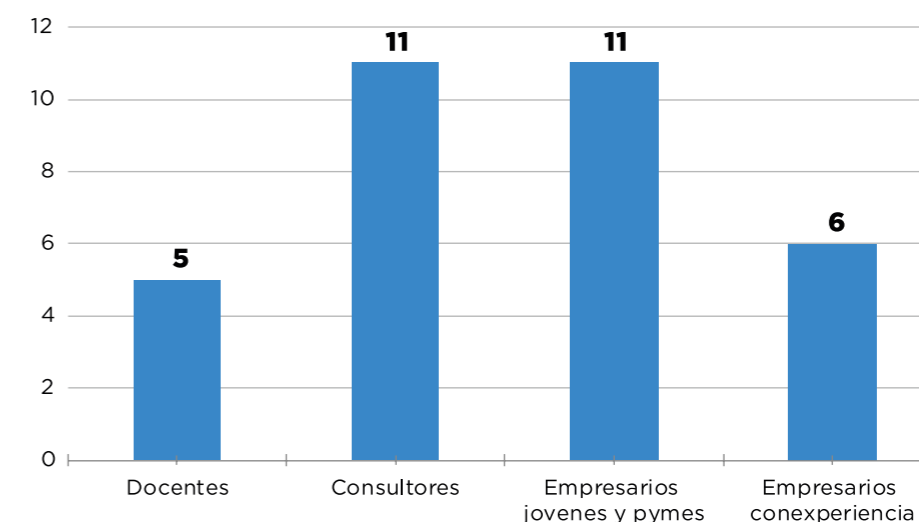
### 4.3. TIPOS DE MENTORES Y ASESORES

Para asegurar una alta calidad de la mentoría o asesoría es importante que las incubadoras cuenten con una combinación de mentores académicos, consultores especializados y empresarios con experiencia que puedan ayudar a identificar la factibilidad técnica y económica, comercial, social y ambiental de las ideas.

La mayoría de las incubadoras cuentan con una red de diferentes tipos de mentores incluyendo docentes universitarios, profesionales y empresarios. Esto ayuda a que los emprendimientos puedan beneficiarse de la experiencia de pares y consultores especializados.

Al mismo tiempo, algunas de estas instituciones o programas, cuentan con mentoría de parte de empresarios con una trayectoria de experiencia empresarial que puede incidir positivamente en el desarrollo de emprendimientos viables y más innovadores con un potencial de escalamiento a nivel nacional e internacional. Este resultado es coherente con la observación que la falta del acceso a mentores con experiencia es uno de los limitantes que perciben las incubadoras en Paraguay.

**Figura 7: Tipo de mentores 2018-2019**



Fuente: Elaboración propia sobre la base de encuestas y entrevistas realizadas

También se puede ver que las incubadoras cuentan con un número de mentores por incubadora muy variable; entre las entrevistadas, las incubadoras tienen desde uno (1) a 110 mentores para elegir. Otro factor que afecta la efectividad de las incubadoras es que la mayoría cuenta con mentores voluntarios. No obstante estos mentores pueden ser de alta calidad, el hecho de ser voluntarios puede afectar el servicio y dedicación para mantener la continuidad y tiempo de dedicación en la prestación del servicio.

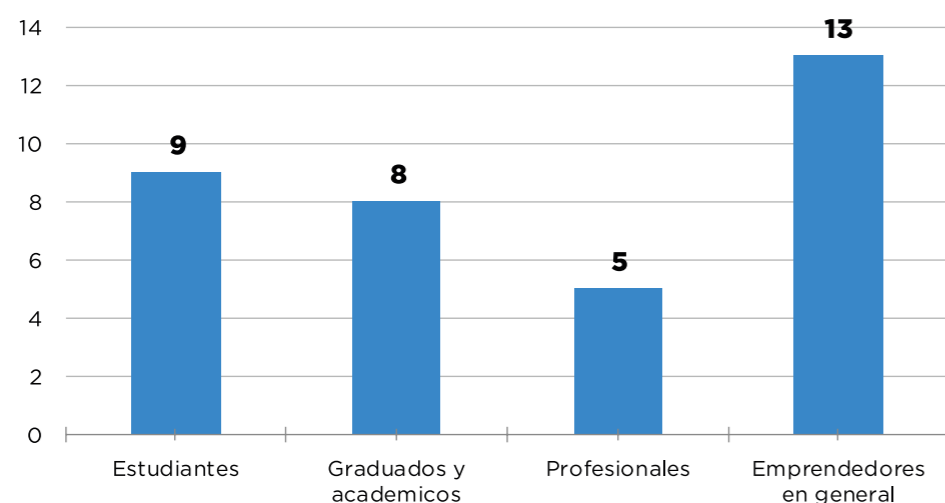
### 4.4. NÚMERO Y TIPO DE EMPRENDIMIENTOS APOYADOS

#### PERFIL DE LOS EMPRENDEDORES

La mayoría de las incubadoras están abiertas a cualquier tipo de emprendedor interesado a desarrollar una idea de negocio, pequeño o grande, con o sin experiencia; algunos se enfocan en apoyar también a profesionales.

La mayoría de las universidades que ofrecen pre-incubación e incubación se enfocan en trabajar con sus estudiantes, graduados y/o plantel académico, esto implica que la mayoría de las incubadoras no se enfoca en rubros específicos como se puede ver en países con un sector de incubación más desarrollado; las incubadoras encuestadas han indicado que en esta fase inicial del sector, no es pertinente delimitar la especialización por falta de una masa crítica de emprendedores interesados en rubros específicos.

**Figura 8: Cantidad de incubadoras de acuerdo al perfil de emprendedores atendidos en 2018-2019**



Fuente: Elaboración propia sobre la base de encuestas y entrevistas realizadas

### NÚMERO DE EMPRENDIMIENTOS PRE-INCUBADOS

En el caso particular de Paraguay, se han identificado desafíos para el proceso de incubación regular debido a la falta de ideas de negocios escalables. Para responder a este desafío, varios actores del ecosistema de incubación en Paraguay ofrecen actividades que se enfocan en la pre-incubación de ideas de negocios.

Durante la etapa de la pre-incubación se brinda servicios de gestión empresarial a los emprendedores para crear y reafirmar su idea de negocios, definir el modelo de negocios y así; posteriormente, elaborar un plan de negocios y/o un producto mínimo viable. Este servicio es relevante para cubrir un vacío en la capacidad de detectar oportunidades de negocios o creatividad para generar suficientes ideas de negocios viables de parte de futuros emprendedores, las incubadoras brindan asesoría o formación sobre temas pertinentes al desarrollo de la idea de negocio y su plan de negocios.

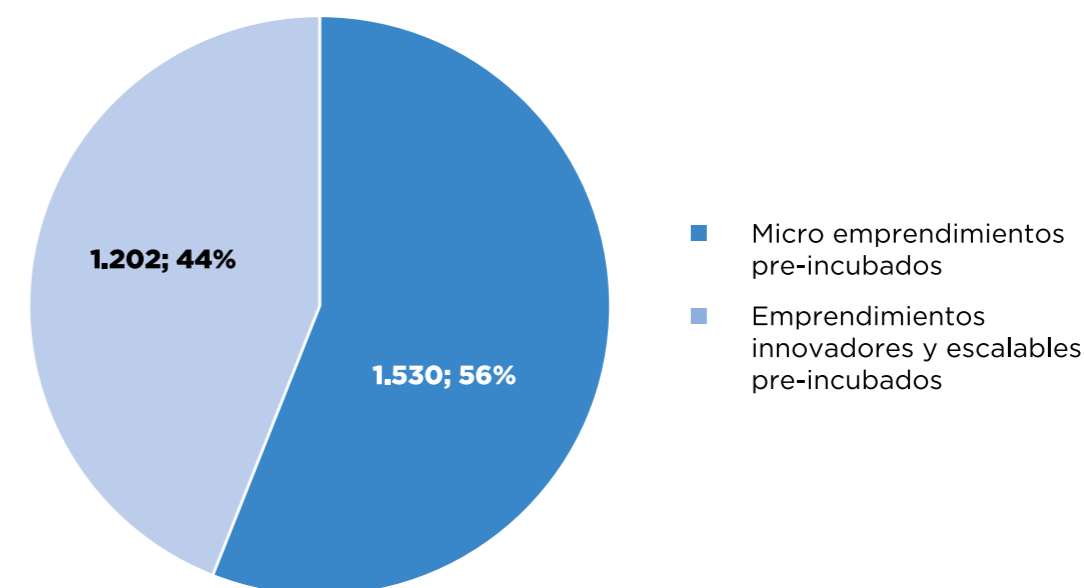
Se ha identificado la carencia de capacidades empresariales para llevar adelante la implementación de emprendimientos innovadores y exitosos. Como respuesta, las incubadoras ofrecen formación en competencias empresariales en la modelación de ideas de negocios y desarrollo de planes de negocios. Se desconoce cuántas de estas ideas de negocios incubadas son implementadas y lanzadas al mercado posteriormente. Sin embargo, contribuyen al fomento de la cultura emprendedora en el Paraguay, especialmente en emprendedores jóvenes. Entre las incubadoras, hay una distinción importante

entre la pre-incubación para micro emprendimientos con un impacto en el desarrollo comunitario, en estos casos el emprendimiento asegura el autoempleo del emprendedor y su familia; y, las incubadoras que fomentan emprendimientos más innovadores y escalables - tipo startups - que buscan aportar a la generación de valor y empleo sustancial a nivel nacional o regional.

Las incubadoras participantes en el estudio han declarado haber apoyado a la pre-incubación de 2.732 ideas de negocios, esto incluye una gran variedad de ideas de negocios desarrolladas por estudiantes y emprendedores:

- Las 10 incubadoras que apoyan a pequeños emprendedores han apoyado más de 1.500 ideas para microemprendimientos desarrollados por emprendedores.
- 12 incubadores han logrado apoyar al desarrollo de 1.200 ideas de negocios de mayor escala y más innovadoras, 1.000 de estos representan planes de negocios y prototipos desarrollados como trabajo final de grado de solo dos Universidades, 200 representan emprendimientos apoyados por las demás instituciones con programas de incubación.

**Figura 9: Número y tipo de emprendimientos pre-incubados 2018**



Fuente: Elaboración propia sobre la base de encuestas y entrevistas realizadas

### NÚMERO DE EMPRENDIMIENTOS INCUBADOS

Las instituciones o programas en Paraguay que apoyan la incubación ofrecen un paquete de servicios para llevar una idea de negocio a la fase de la implementación, esta etapa es esencial en el caso de los que generan ideas viables y escalables pero que carecen de conocimiento, habilidades, contactos o financiamiento para poner en marcha su idea. Durante esta etapa se apoya a las empresas en la implementación de su emprendimiento; en el mismo, se inician las operaciones, generan las primeras ventas y se constituye de manera legal la empresa.

En esta fase, las incubadoras brindan servicios de gestión empresarial, servicios de apoyo técnico, servicios legales, networking y acceso a financiamiento en forma de un capital semilla de la propia incubadora o a través de fondos externos públicos o privados. En la mayoría de los casos, el apoyo se realiza a través

de un red de mentores o coaches de la incubadora complementado por una red de asesores externos. En 2018 se ha apoyados la puesta en marcha y formalización de más de 1.000 emprendimientos:

- En cuanto a la incubación destaca el apoyo a micro emprendimientos. En 2018 se ha apoyado a 947 micro emprendimientos a iniciar las operaciones y formalizar sus actividades, de los cuales destaca el trabajo de la Fundación Paraguaya, la Asociación de Jóvenes Empresarios (AJE) y el Centro Municipal de Promoción Empresarial (CEMUPE) que han apoyado un mayor número de emprendimientos.
- En 2018, cinco (5) programas de incubación han acompañado 54 emprendimientos innovadores y escalables en diferentes rubros con enfoque en emprendimientos tecnológicos, industrias creativas y medio ambiente.

### NÚMERO DE EMPRENDIMIENTOS ACELERADOS

En la etapa de aceleración o pos-incubación, la incubadora acompaña a las empresas en un proceso de rápido crecimiento y escalamiento que genera un aporte sustancial en cuanto al valor y empleo en el rubro donde opera la empresa; normalmente, el proceso requiere una dedicación a tiempo completo del equipo emprendedor y toma entre seis (6) y 12 meses. Es importante que las incubadoras pueden también incluir emprendimientos que no han participado en el proceso de incubación como posibles usuarios de estos servicios.

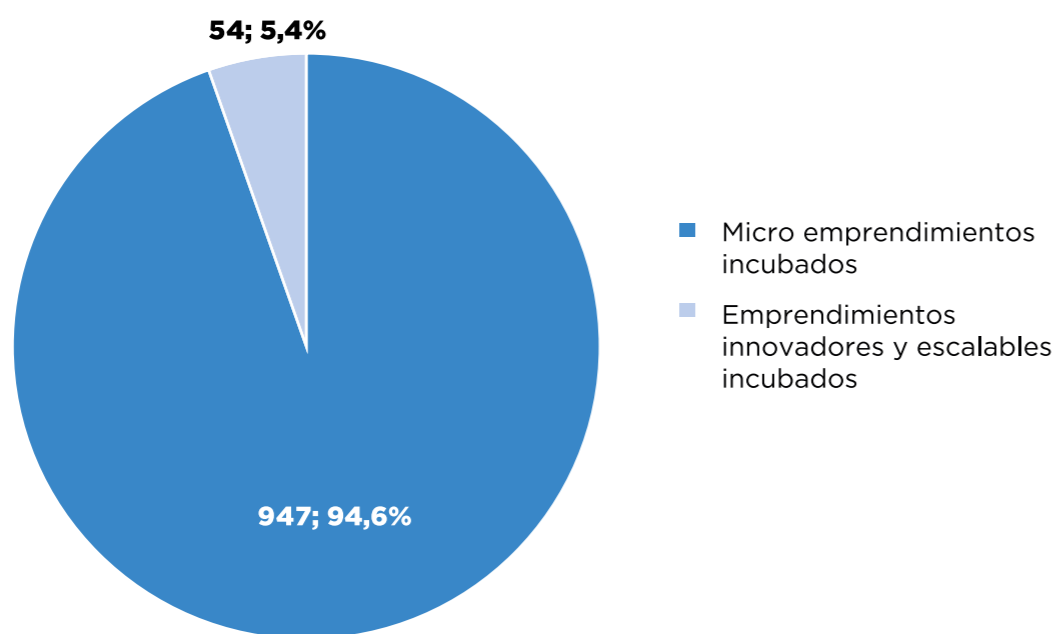
Las incubadoras apoyan en escalar ventas, facturación, valor de mercado y empleo generado por el emprendimiento; donde es factible, se promueve crecimiento a nivel regional o internacional, brindan una amplia gama de servicios a medida según las necesidades de la empresa, incluyendo asesoría en gestión de cambio, la internacionalización y ampliación de acceso a financiamiento. Los servicios in-

cluyen servicios empresariales tradicionales de mercadeo, tecnología y finanzas; además, ofrecen mentoría o coaching en temas de organización y gestión de cambio para lograr un crecimiento sostenible.

Estos espacios, declaran asimismo contar con un equipo interno de mentores que trabaja normalmente con una red de asesores externos de alto nivel, esto se complementa, con espacios de networking con otros emprendedores, operadores en el rubro e inversores a nivel nacional e internacional.

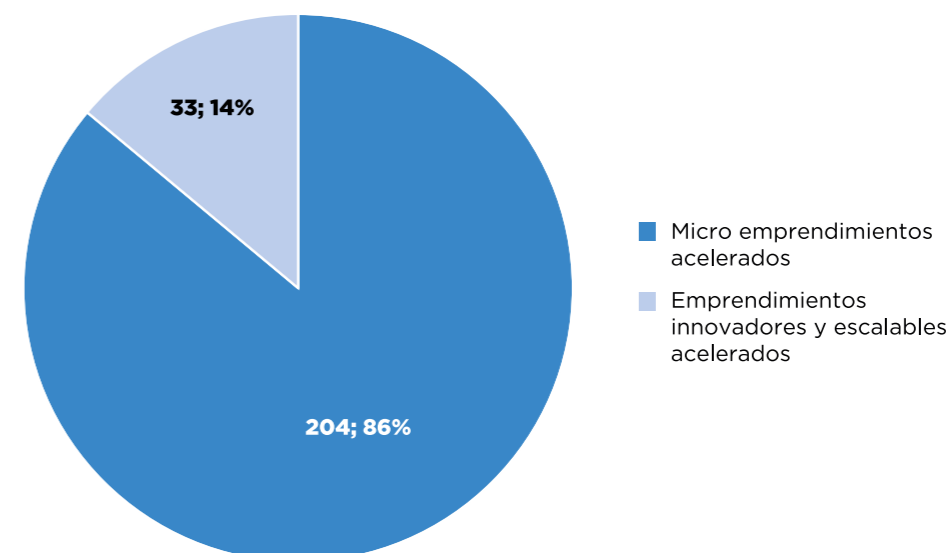
La combinación de incubación y aceleración representa un enfoque importante desde el punto de vista de un modelo de negocios sostenible para la incubadora; en este caso, la incubadora puede generar ingresos sobre la base de la participación en dividendos como accionista o por la venta de acciones de empresas aceleradas al final de su ciclo de crecimiento.

Figura 10: Número y tipo de emprendimientos incubados 2018



Fuente: Elaboración propia sobre la base de encuestas y entrevistas realizadas

Figura 11: Número y tipo de emprendimientos acelerados 2018



Fuente: Datos elaborados a partir de las encuestas

En 2018, un total de 237 empresas participaron en programas de aceleración:

- Dos (2) programas apoyaron a la aceleración de más de 200 micro emprendimientos y MiPymes.
- Dos (2) instituciones apoyaron a acelerar de 33 empresas con mayor escala e innovador.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCEPTOS DE LA INCUBACIÓN

El estudio ha revelado una necesidad de una mejor distinción de las diferentes fases pre-incubación, incubación y aceleración entre los prestadores de estos servicios. Si bien la pre-incubación puede generar competencias empresariales y buenas ideas de negocios, es esencial apoyar la incubación y aceleración para asegurar la implementación efectiva y sostenible de los emprendimientos.

Otro punto importante, es la de distinguir entre la incubación de micro emprendimientos y emprendimientos escalables. Los micro emprendimientos pueden tener un impacto en el entorno local y generación de autoempleo, en tanto que la incubación de emprendimientos innovadores y escalables o startups, busca aportar a la innovación y un impacto en el valor económico, social, ambiental y el empleo a nivel nacional e internacional.

### NÚMERO Y TIPO DE INCUBADORAS

El análisis de la oferta identifica que el sector de incubación tienen actualmente 25 programas de incubación; la mayoría se enfoca en pre-incubación de ideas de negocios en el Gran Asunción. Para el crecimiento del sector y generar un impacto real en la generación de valor y empleo a nivel nacional, se debe invertir sobre todo en la expansión de programas actuales y desarrollar nuevos programas de incubación y aceleración; asimismo, se debe ampliar los programas para micro-emprendedores ofrecidos en otras ciudades del país fuera del Gran Asunción. Para la incubación y aceleración de

emprendimientos escalables, se debe facilitar la participación virtual para lograr un mejor y mayor alcance.

### EL PROCESO DE INCUBACIÓN

Si bien la mayoría de las incubadoras aplican un proceso y método estructurado de selección y acompañamiento, una mayoría no tienen un método para detectar las necesidades. Asimismo, se ha identificado que hay una gran variedad de tiempo en formación y mentoría, por lo cual se recomienda desarrollar algunos criterios básicos para pre-incubación, incubación y aceleración en el sector.

Los resultados muestran que faltan en la mayoría de los casos criterios para la graduación y un sistema de seguimiento y medición de impacto. Estos criterios incluyen la constitución legal de la empresa, periodo de inicio de ventas, número de clientes, y valor facturación. Se recomienda mejorar el seguimiento a los emprendimientos por un periodo mínimo de tres (3) años para poder conocer y difundir el impacto socio económico real de la incubación; para esto, se sugiere identificar un conjunto de algunos indicadores claves de desempeño que las incubadoras aplican a nivel individual y que se puede agregar al nivel del sector tomando como una posible fuente de indicadores, los sugeridos por el Manual de Oslo<sup>6</sup>.

### SERVICIOS DE INCUBACIÓN

La mayoría de las incubadoras ofrecen un paquete de servicios de formación en competencias empresariales, desarrollo de planes de negocios, el producto mínimo viable, gestión estratégica y comercialización. Para aumentar el número de emprendimientos exitosos a ni-

vel de incubación, se debe fortalecer la mentoría en finanzas, la gestión de recursos humanos y el acceso a espacios de coworking.

A nivel de aceleración, es esencial promover el networking tanto nacional como internacional y facilitar el relacionamiento con inversionistas y la internacionalización del negocio. Entre los obstáculos para la oferta de servicios, se destaca la carencia de financiamiento privado o público estructurado para contratar mentores con experiencia y ofrecer un buen nivel de asesoría y espacios de coworking a los emprendimientos; asimismo, carecen de un plan de sostenibilidad a mediano o largo plazo.

### ACCESO A FINANCIAMIENTO

El acceso a financiamiento para emprendimientos es uno de los desafíos principales identificado por las incubadoras en el Paraguay, solamente cinco (5) programas ofrecen directamente capital semilla y un limitado número de las incubadoras brinda un apoyo a la identificación de financiamiento. Es esencial ampliar el acceso a capital semilla para emprendimientos en la fase de incubación, acceso a inversión ángel y préstamos bancarios para facilitar emprendimientos en la fase de aceleración.

Se recomienda mejorar el seguimiento a los emprendimientos por un periodo mínimo de tres (3) años para conocer y difundir el impacto socio económico real de la incubación. Para esto el sector debería identificar un máximo de cinco (5) Indicadores Claves de Desempeño (Key Performance Indicators o KPI) a nivel individual y al nivel del sector, tales como: empleo, número de clientes, nivel de facturación, rentabilidad e impacto social y ambiental.

<sup>6</sup> Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación empresarial de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

## PERFIL DE MENTORES

En cuanto al perfil de mentores y asesores, vale destacar que la mayoría de las incubadoras ya trabaja con una combinación de mentores con formación académica, emprendedores y consultores especializados, esencial para poder brindar un acompañamiento efectivo; sin embargo, se ha identificado una falta de emprendedores con experiencia para apoyar a emprendimientos más viables, innovadores y escalables. Asimismo, se ha observado la falta de recursos de parte de las incubadoras para la contratación de mentores permanentes que pueden ofrecer un servicio más sostenible en el tiempo.

Otro tema por resolver, es alcance de las mentorías o un entendimiento aceptado sobre el alcance de la intervención del mentor en el proceso de desarrollo del emprendedor y las reglas éticas que deben prevalecer para evitar que la posición preferencial del mismo implique una posibilidad de absorción o de dominio de la empresa mentoreada.

## NÚMERO DE EMPRENDIMIENTOS APOYADOS

En 2018 se ha apoyado a la generación de 2.732 ideas para emprendimientos que incluye 1.500 ideas para microemprendimientos y 1.200 planes de negocio para emprendimientos escalables. Asimismo, se ha logrado la incubación y puesta en marcha de casi 950 micro-emprendimientos y más de 50 startups con alto potencial de crecimiento. El sector de aceleración está todavía en una fase inicial, sin embargo, se ha logrado apoyar a escalar a más de 200 microemprendimientos a nivel nacional y 33 startups con mayor potencial en el mercado internacional.

Para atraer más emprendedores es esencial mejorar el conocimiento sobre el rol y las oportunidades que ofrecen las incubadoras, esto se podría potenciar, a través de un mayor esfuerzo en la promoción del emprendedurismo e incubación por parte del Gobierno, actores privados y académicos que ya inició a manifestarse más sistemáticamente en el 2019.

## 5. REFERENCIAS

- Aernoudt, R (2004). Incubators: Tool for Entrepreneurship? *Small Business Economics* 23 (2), 127–135.
- Al-Mubarak, H. & Michael Busler (2013). The Effect of Business Incubation in Developing Countries. *European Journal of Business and Innovation Research*, 1(1), 19-25
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B. & Aard Groen (2012). The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation* 32 (2) 110–121.
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (2018), Evaluación de Impacto de Incubadoras de Empresas - Resumen Ejecutivo - 2017, CONACYT, Marzo 2018. Disponible en: <https://www.conacyt.gov.py/evaluacion-impacto-incubadoras-empresas>
- European Commission (2002). Benchmarking of Business Incubators, Final Report. [ONLINE]. Disponible en:  
<http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/2769/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>
- INBIA (2017). Operational Definitions: Entrepreneurship Centers
- Asociación Paraguaya de Incubadoras de Empresas y Parques Tecnológicos (2019), Escenarios del Futuro del Sector de Incubación en el Paraguay 2030, MIC & UPA, Marzo 2019. Disponible en: <http://bit.ly/INCUPARescenarios>
- Voisey, P., Jones, P. and Brychan Thomas (2013). The Pre-Incubator: A Longitudinal Study of 10 Years of University Pre-Incubation in Wales, *Industry & Higher Education* 27(5), 349–363
- Wirsing, B., Traude, A., Steffens, J., Sheen, M., Löffler, B., de Lapparent, D., Broadfoot, C. and J.-L. Alonso-Gonzalez (2002). Becoming an entrepreneur for a trial period: the pre-incubation experience. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation* 3(4):265-277
- Zeps V., Avotiņš, V., Grineviča, A., Lukaša, N., Brakovska, V. & Krišjānis Zariņš (2009). Pre-incubation and Incubation in Latvia: Assessment of some critical conditions' to establish efficient incubation cycle. 4th International Conference Information Society and Modern Business "The role of regional centers in business development. May 2009

## 6. ANEXO

### INSTITUCIONES PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO

#### Instituciones participantes en la encuesta

Institución	Sector
Asociación de Jóvenes Empresarios del Paraguay (AJE)	Gremio
Cibersons S.A.	Empresa
Fundación Centro de Información y Recursos para el Desarrollo (CIRD)	Organización Sin Fines de Lucro
Fundación Paraguaya	Organización Sin Fines de Lucro
Incubadora de Agronegocios de la Universidad San Carlos	Academia
Innovation Hub de la Universidad Columbia del Paraguay	Academia
Koga Impact Lab	Empresa
Lansol Incubadora de Empresas	Organización Sin Fines de Lucro
Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación (MITIC)	Gobierno
Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS) Centro de Entrenamiento del Emprendedor (CEE)	Gobierno
Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS) Sistema Nacional de Formación y Capacitación Laboral (SINAFOCAL)	Gobierno
Municipalidad de Asunción Centro Municipal de Promoción Empresarial (CEMUPE)	Gobierno
Universidad Americana	Academia
Universidad Autónoma de Asunción (UAA)	Academia
Universidad Autónoma de Encarnación (UNAE)	Academia
Universidad del Pacífico	Academia
Universidad Evangélica del Paraguay (UEP)	Academia
Universidad Nacional de Asunción (UNA) Incubadora de Empresas de la UNA (INCUNA)	Academia
Universidad Nacional de Asunción (UNA) Start Up Lab de la Facultad Politécnica	Academia
Universidad Nacional de Itapúa (UNI) Incubadora de Empresas de la UNI (INCUNI)	Academia
Universidad Paraguayo Alemana de Ciencias Aplicadas (UPA)	Academia

#### Instituciones participantes en entrevistas

Institución	Sector
Banco Bilvao Vizcaya Argentaria Paraguay S.A. BBVA Open Talent	Empresa
Consultoría Integral del Mercosur - CIME	Empresa
Investor Casa de Bolsa S.A. Incubate	Empresa
Fundación Parque Tecnológico Itaipú - Paraguay (FPTI-PY)	Organización Sin Fines de Lucro
Telefónica Celular del Paraguay S.A.E.C.A. Tigo Conecta	Empresa
Unión Industrial Paraguaya (UIP) AI Invest 5.0	Gremio
Universidad Católica Nuestra Señora de la Asunción (UCA)	Academia
Universidad del Cono Sur de las Américas (UCSA)	Academia

#### Instituciones relevadas por fuentes secundarias

Institución	Sector
Elevate Business S.R.L.	Empresa
PS Line S.A. International Business Machines (IBM)	Empresa
Universidad Nacional de Pilar (UNP)	Academia
Universidad Tecnológica Intercontinental (UTIC)q	Academia
Santco S.R.L. Zanco Venture	Empresa



ANÁLISIS SITUACIONAL DE LAS  
**INCUBADORAS DE EMPRESAS  
EN EL PARAGUAY**

**MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO**

Avda. Mcal. López 3333 y Dr. Weiss  
Asunción, Paraguay  
[www.mic.gov.py](http://www.mic.gov.py)

**UNIVERSIDAD PARAGUAYO ALEMANA**

Lope de Vega nro. 1279 esq. Atilio Galfre  
San Lorenzo, Paraguay  
[www.upa.edu.py](http://www.upa.edu.py)