

**Confederación de la Pequeña y Mediana Empresa**  
**- CODOPYME -**  
**Confederación Latinoamericana y del Caribe de la Pequeña y Mediana Empresa**  
**- CLAMPI -**  
**Organización de Estados Americanos**  
**- OEA -**

*Seminario Internacional*  
**POLÍTICAS E INSTRUMENTOS DE DESARROLLO DE LA**  
**MEDIANA, PEQUEÑA Y MICRO EMPRESA**

**TEMA**  
Creación e Incubación de Empresas:  
Caso CAMPE-INTEC de Rep. Dominicana

Expositor  
**Claudio U. Adams**  
DIRECTOR EJECUTIVO DEL  
CENTRO DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA  
CAMPE-INTEC

Santo Domingo, República Dominicana  
23 de noviembre de 1998

# Creación e Incubación de Empresas: Caso CAMPE-INTEC de Rep. Dominicana

## **CONTENIDO**

	<b>Página</b>
<b>I. INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
A. SOBRE ESTE DOCUMENTO.....	1
B. SOBRE EL DESARROLLO EMPRESARIAL Y LA CREACIÓN DE EMPRESAS.....	1
<b>II. ANTECEDENTES.....</b>	<b>2</b>
A. SOBRE INCUBACIÓN DE EMPRESAS.....	2
B. EL CAMPE-INTEC.....	3
<b>III. PROGRAMA DE INCUBACIÓN DE EMPRESAS EXITOSAS DEL CAMPE-INTEC.....</b>	<b>4</b>
A. OBJETIVOS.....	5
B. A QUIEN ESTÁ DIRIGIDO.....	5
C. METODOLOGÍA .....	5
D. CONTENIDO DEL PROGRAMA .....	6
1. <i>FASE 1: Desarrollo del Espíritu Emprendedor y Plan de Negocio.....</i>	<i>6</i>
2. <i>FASE 2: Evaluación y Financiamiento .....</i>	<i>6</i>
3. <i>FASE 3: Incubación del Nuevo Negocio .....</i>	<i>6</i>
<b>IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>7</b>

## I. INTRODUCCION

### A. *Sobre Este Documento*

El presente documento recoge parte de la experiencia vivida en los últimos 4 años por varios funcionarios y profesores del INTEC en el largo caminar que en estos momentos hace realidad el **Programa de Incubación de Empresas Exitosas**. Se rescatan partes de otros documentos internos y se recogen las últimas experiencias sobre el programa en cuestión.

Ha sido preparado por los Ingenieros Claudio Adams y Silverio Confesor. El primero actualmente es el Director Ejecutivo del Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa, CAMPE, de la universidad INTEC, y el segundo es Coordinador del **Programa de Incubación de Empresas Exitosas**.

Su elaboración ha sido expresamente para el Seminario Internacional Políticas e Instrumentos de Desarrollo de la Mediana, Pequeña y Micro Empresa. Evento organizado en la República Dominicana por la Confederación de la Pequeña y Mediana Empresa, CODOPYME; la Confederación Latinoamericana y del Caribe de la Pequeña y Mediana Empresa, CLAMPI; y la Organización de Estados Americanos, OEA.

### B. *Sobre El Desarrollo Empresarial y La Creación de Empresas*

La mayoría de los países a los que llamamos en “Vías de Desarrollo” tienen una característica en común entre otras muchas, y es la imperiosa necesidad de crear más empleos y riquezas para sus ciudadanos.

Sin embargo, es también una característica común, el cúmulo de dificultades que se erigen en barreras frente a los que emprenden el camino de levantar un nuevo negocio o empresa. Entre las dificultades que hacen que entre un 60 – 80% de las nuevas empresas desaparezcan en los primeros dos años, la capacidad de dirección de la empresa o negocio representa un factor que ocupa un lugar preponderante en la desaparición de estos negocios, como lo señalan las estadísticas que muestran que el elemento de financiamiento sí bien es importante, no es el factor vital para el éxito o fracaso de las empresas.

A partir de trabajos de diagnóstico e investigación de la situación de desarrollo industrial en la República Dominicana en general, y de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, MIPyMEs, en particular, así como de los criterios expresados por sus líderes y representantes genuinos, se destacan varios hechos de innegable importancia, los cuales son reseñados a continuación:

- a) La necesidad que tienen las MIPyMEs dominicanas de mecanismos de apoyo para su modernización tecnológica y gerencial, que le permita inducir una profunda reestructuración de las

bases de su funcionamiento, para lograr incrementar sus bajos niveles de eficiencia y productividad, como estrategia para insertarse exitosamente en el competitivo contexto internacional.

- b) La existencia de diversas instituciones privadas y públicas con gran interés en integrar sus acciones para poder brindar un apoyo significativo a las MIPyMEs en todas sus etapas de desarrollo.
- c) La existencia de experiencias puntuales de otros proyectos que demuestran que con apoyos adecuados las MIPyMEs presentan mejoras sustantivas en sus proceso de desarrollo y se hacen mas competitivas.
- d) La inexistencia de programas específicamente orientados a apoyar el surgimiento de Nuevas Empresas, que cubrieran las etapas de: Motivación, Desarrollo de Plan de Negocio, Financiación, Incubación y Crecimiento.
- e) El reconocimiento o aceptación de que las nuevas empresas con potencial de desarrollo y éxito, tiendan a generar más posiciones de trabajo y más innovaciones que las empresas establecidas.
- f) El consenso existente en la necesidad de mejorar la calidad del capital humano nacional y de producir cambios en la cultura empresarial.
- g) El reconocimiento del papel que en el proceso de desarrollo de nuevos empresarios y de nuevas empresas, deben jugar las universidades, el Sector Gobierno y el Sector Empresarial privado.

Entendemos que un punto central no es sólo lograr el nacimiento de muchas empresas nuevas. Se requiere que al frente de ellas existan empresarios dinámicos, comprometidos y capaces no sólo de producir nuevos eventos empresariales, sino también de hacerlas crecer y volverlas en el futuro negocios prósperos, con capacidad de crecimiento y de competitividad, en fin, un Espíritu Emprendedor.

En el ámbito mundial se sabe ya, que el numero de nacimientos de empresas y el porcentaje de supervivencia y progreso de las mismas, esta claramente asociado a los mecanismos de apoyo que existan en una región o país.

La situación y los hechos antes descritos empujó al **Instituto Tecnológico de Santo Domingo, INTEC**, a definir e implementar acciones concretas que aportaran soluciones efectivas, entre las cuales se encuentra el **Programa de Incubación de Empresas Exitosas**, sujeto principal del presente documento.

## II. ANTECEDENTES

### A. *Sobre Incubación de Empresas*

Una incubadora de empresas es una organización que sistematiza el proceso de crear nuevas empresas rentables prestándoles una gama completa e integrada de servicios.

La Incubación de Negocios o Empresas, no es una herramienta tan antigua, ya que se conoce que en 1959 se instaló la primera de ellas en Batavia, N.Y., existiendo apenas una docena para el 1980, pero acercándose a 500 para 1994, y sobrepasando el millar en la actualidad. En países muy desarrollados como Japón, en el Reino Unido, y en otros en pleno camino del desarrollo, como es el caso de China Popular, se encuentran estableciendo Incubadoras, y con ello nuevas empresas, a razón de más de una (1) incubadora por mes.

En la República Dominicana, en 1995 se inician los esfuerzos de Incubación de Negocios por iniciativa del Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC), obteniendo el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, y de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, ONUDI, a través de la asesoría del consultor Dr. Rodrigo Varela del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial, CDEE, de Cali, Colombia. Este trabajo permite analizar y definir el modelo apropiado para la Incubación de Empresas en el INTEC.

Dicho proyecto no pudo concretarse en todas sus partes, debido esencialmente a la falta de recursos financieros, los cuales se estimaban en casi US\$2 millones de dólares para un período de 5 años. Posteriormente, y con apoyo de la Agencia para el Desarrollo Internacional, USAID, se instala el **Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa, CAMPE**, el que integra la Incubación de Empresas como uno de sus programas para el Mejoramiento de la Competitividad de las empresas dominicanas.

La necesidad de contar con una edificación para la incubación cerrada, la necesidad de un soporte económico significativo, la necesidad de una plataforma tecnológica para la Incubación de Base Tecnológica, han obligado a países que no disponen de las condiciones mencionadas, a definir variantes en el proceso tradicional de creación de nuevas empresas bajo el esquema de incubación. Tal es el caso de República Dominicana y el INTEC.

## **B. EI CAMPE-INTEC**

El CAMPE nace al amparo de la estrategia iniciada por la Universidad INTEC desde hace varios años para fortalecer la vinculación Universidad-Empresa y hacer su aporte o contribución en los esfuerzos de las empresas nacionales de mejorar y de ganar la competitividad que necesitan para enfrentar los retos que plantea la globalización de la economía.

En enero de 1994 el INTEC responde y participa en un llamado a concurso realizado por la USAID, a través de su oficina en la Rep. Dominicana, en el cual resulta ganador con la presentación del un proyecto para *“Impactar Positivamente el Nivel de Productividad de las Micro y Pequeñas Empresas Dominicanas a Través de la Prestación de Servicios Desde la Universidad”*. Es así como el INTEC se hace merecedor de la USAID para un acuerdo de cooperación para un período de 2 años, lo cual se hace realidad en enero de 1997. El propósito del proyecto es apoyar el desarrollo del capital humano de las micro y pequeñas empresas (MPE) dominicanas con el objeto de mejorar la

productividad de las mismas y, de esta forma, su viabilidad económica. Esto sería logrado a través del establecimiento del **Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa, CAMPE**, el que ofrecería una gama de servicios y actividades que facilitarían el desarrollo de las MPE y con ello lograr una mejoría en la calidad de vida de dichos empresarios y empleados.

Posteriormente, a mediados del año 1998, el INTEC, a través del CAMPE, propone a la USAID una ampliación o enmienda al Acuerdo de Donación para el *Desarrollo de un Programa de Políticas para Mejorar la Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES)*. Dicha enmienda es aceptada oficialmente para agosto 1998.

El objetivo general de este nuevo componente es promover las reformas de políticas económicas necesarias, para que el sector de las micro y pequeñas empresas sean más eficientes y competitivas, y puedan de esta manera competir en igualdad de condiciones con sus contrapartes de Centroamérica y de los países miembros del CARICOM.

En estos momentos el CAMPE tiene definido 5 Areas de Acción dentro de las cuales enmarca sus actividades. Estas son:

- ◆ Capacitación del Recurso Humano
- ◆ Asistencia Técnica para mejorar la Productividad y la Competitividad.
- ◆ Investigación sobre aspectos inherentes a las MPE.
- ◆ Acceso y Diseminación de Información.
- ◆ Desarrollo de Políticas a favor de MPE.

En la que respecta al trabajo con las empresas, el CAMPE ha definido los siguientes puntos focales:

#### **Empresas Existentes**

Desarrollo de la empresa a través del mejoramiento de la capacidad competitiva. Aplicación de un *Enfoque Metodológico* desarrollado para tales fines.

#### **Creación de Nuevas Empresas**

Desarrollo del Espíritu Emprendedor e Incubación de Empresas.

### **III. PROGRAMA DE INCUBACIÓN DE EMPRESAS EXITOSAS DEL CAMPE-INTEC**

El **Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa, CAMPE**, dentro de varias iniciativas dirigidas a la creación de empresas, ha diseñado un programa denominado **Incubación de Empresas Exitosas**, adaptado a las realidades de nuestro país y para ser realizado en conjunción con cualquier grupo de personas o entidad que fomente el desarrollo de individuos con la actitud de la creación de su

propio medio de generación de recursos, en vez de depender exclusivamente de un empleo. Se contempla que en un programa de esta naturaleza, aquellos que completen exitosamente el mismo sean referidos a las entidades de crédito, con el aval de las instituciones que soportan el programa y las recomendaciones necesarias para que se le considere sujetos de crédito. Se incluye la asesoría para el Registro Legal de la empresa y la Guía para el proceso de adquisición del financiamiento que soporte por lo menos el arranque de la Nueva Empresa.

A continuación se describen las principales características de este programa de **Incubación de Empresas Exitosas**.

### **A. Objetivos**

El objetivo general es: Contribuir a crear al interior de la República Dominicana las condiciones apropiadas que permitan que los miembros de la comunidad se sientan estimulados motivados y apoyados para diseñar, desarrollar, evaluar, incubar, fundar y dirigir empresas que sean respuesta a las necesidades del desarrollo socio-económico del país.

El programa tiene como meta principal, desarrollar y/o fortalecer la actitud y la aptitud requerida para **crear y dirigir exitosamente una empresa o negocio**. Es fundamental para el programa que tanto la empresa como el o la empresaria, tengan un componente innovador, impulsando a la persona que la conduce, a estructurarse pensando en la competitividad, en la búsqueda de oportunidades de negocios, en la creatividad y en el uso productivo de los recursos disponibles.

Es importante señalar que el programa de **Incubación de Empresas Exitosas** permite que empresas existentes o temporalmente en receso, puedan ser relanzadas y/o redireccionadas, aprovechando la misma estructura del programa.

### **B. A Quien Está Dirigido**

A profesionales y no profesionales, jóvenes empresarios y empresarias, estudiantes, y a personas que piensan, sueñan y confían en establecer las condiciones para poder adueñarse de su propio futuro. Dirigido a personas que deciden que ser empleados es sólo una manera, pero no la única forma de realizarse como persona o como profesional.

### **C. Metodología**

Exposiciones dialogadas, en un ambiente participativo y vivencial, donde los futuros empresarios internalicen los conceptos y planteen la aplicación en sus ideas o proyectos de negocio.

## **D. Contenido Del Programa**

### **1. FASE 1: Desarrollo del Espíritu Emprendedor y Plan de Negocio**

Comprende tres acciones tipo talleres, estructurados para fomentar el espíritu emprendedor, la creatividad y la visión de aprovechamiento de la oportunidad de negocios. Incluye lo siguiente:

- *Taller sobre Desarrollo del Espíritu Emprendedor/Empresarial*
- *Taller sobre Identificación y Desarrollo de Oportunidades de Negocios*
- *Elaboración del Plan de Negocio*
- *Taller sobre Procedimientos y Requisitos Legales para Formación de Nuevas Empresas*

### **2. FASE 2: Evaluación y Financiamiento**

- *Evaluación del Plan de Negocios*

Contempla la exposición del Plan de Negocio ante una comisión especial que evaluaría o calificaría tanto el Plan preparado para el negocio, en término de documentación e idea, como el espíritu emprendedor de la persona que lo presenta. Esta comisión la integran, además de los profesores-consultores del CAMPE, representantes de entidades técnicas y de financiamiento.

- *Gestión de Financiamiento*

El CAMPE referirá a los organismos de financiación, a solicitud de los interesados, aquellos proyectos cuyos planes de negocio y la característica del empresario o empresaria califican para darle su aval. Los proyectos que pasen a ésta etapa serían aquellos que estén mejor calificados, esto es, para aquellos que en principio cumplen las condiciones de buena idea de negocio, sustentada por una persona con gran empuje, empeño y espíritu emprendedor. Estas últimas condiciones indudablemente fortalecen las posibilidades de recuperación del crédito otorgado, y son consideradas como del interés de los organismos financiadores, que disminuyen el riesgo de recuperación del crédito a las empresas y negocios financiados.

### **3. FASE 3: Incubación del Nuevo Negocio**

- *Asistencia Técnica (Acompañamiento) para la Creación. y Puesta en Marcha del nuevo negocio.*

Contempla aspectos tales como: Estrategia Competitiva, Plan de Trabajo para el Arranque y Estabilización.

- *Capacitación del Recurso Humano de la nueva empresa.*

Se refiere a la capacitación complementaria gerencial y a la técnica. Obviamente, la capacitación técnica estaría en manos de las entidades públicas o privadas con capacidad y calificación para dicha labor.

El programa de **Incubación de Empresas Exitosas** requiere que los futuros empresarios adquieran capacidades de gestión y dirección de sus empresas, por lo que se considera necesario la participación en una serie de talleres y seminarios diseñados con este propósito.

En término general este programa se destaca por algunas características propias y únicas. A continuación describimos las que consideramos más relevantes:

- Hace énfasis desde la primera fase en el desarrollo del espíritu y la capacidad empresarial. Se trabaja sobre los futuros empresarios(as), para tener no sólo una empresa con un buen plan de negocio, sino también un propietario con las condiciones de emprendedor, de aptitud y actitud necesarias para conducir un proyecto de negocio con la probabilidad de éxito que requiere un mundo tan competitivo como el actual.
- A través de acuerdos institucionales involucra a entidades financiadoras en el conocimiento y la evaluación de los diferentes planes de negocios (segunda fase). Permite además la variante de que una sola entidad “patrocine” una ronda completa del programa, que pueden ser o no sus clientes o relacionados actuales, financiando ella los mejores proyectos.
- En la tercera y última fase se identifica el proceso real de incubación abierta, a través de un acompañamiento de la nueva empresa. No es nuestro interés discutir si es o no incubación, pero lo cierto que el acompañamiento y el contacto en grupos facilita el desarrollo y consolida la nueva empresa.

Al respecto se han desarrollado esquemas metodológicos basados en la Asistencia Grupal y la utilización de estudiantes, los cuales permiten financiar, sin grandes cargas económicas, este proceso por cerca de un año.

- Permite iniciar e incluso masificar el programa sin ser imprescindible las correspondientes instalaciones de la incubación cerrada o entre paredes.
- Se hace un énfasis mayor en la generación de empleo, por lo que no se limita, al menos en los primeros años del programa, el requerimiento de empresas exclusivamente de bases tecnológicas.
- Como se hace énfasis especial en el desarrollo de una capacidad y visión empresarial, aunque parte de los participantes del programa al final no logran formar su propia empresa, adquieren no obstante la motivación y cierta preparación empresarial que le facilitará la creación y dirección de una empresa que pueda alcanzar el éxito. Es decir, la semilla estará ya sembrada.

Al momento de preparar este documento, noviembre 1998, participan en el Programa cerca de 35 personas, de las cuales casi la mitad son del interior del país. El grupo completo se encuentra en la Fase 1 del Programa.

#### **IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- El sector de la Pequeña y Mediana empresa, está todavía muy desprotegido y no existen mecanismos suficientes del apoyo requerido para su desarrollo sostenido. Por eso es necesario la implementación de proyectos como el de la **Incubación de Empresas Exitosas** del CAMPE-INTEC.

- Es absolutamente necesaria la implementación de mecanismos de desarrollo de nuevos empresarios y de nuevas empresas, para poder enfrentar con posibilidades de éxito las opciones de desarrollo que se presenten.
- Es una necesidad imperiosa para el desarrollo socioeconómico del país, la incorporación a su sistema educativo y empresarial, de una cultura empresarial y de un proceso de desarrollo del espíritu empresarial y el potencial emprendedor.
- Es indispensable contar con sistemas de apoyo empresarial que incrementen significativamente las probabilidades de éxito y de permanencia empresarial.
- El **Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa, CAMPE**, tiene un planteamiento conceptual y práctico a través de su programa de **Incubación de Empresas Exitosas**, el cual permite contribuir como una solución a muchas de las debilidades actuales para concretar apoyo a las micro y pequeñas empresas de la República Dominicana.
- Existe la voluntad, la decisión, la capacidad humana y algunos recursos, de parte de varias entidades que podrían estar dispuestas a liderar proyectos de esta naturaleza. Es necesario aunar esfuerzos y recursos, especialmente en los primeros proyectos en que servirían de plan piloto y rica experiencia compartida.
- Es imprescindible disponer de un marco legal y de políticas de gobierno que faciliten la creación y desarrollo de las micro y pequeñas empresas. De manera específica es importante introducir los cambios necesarios en las normas prudenciales del sistema financiero para diferenciar y dar un tratamiento adecuado a dicho sector empresarial. De igual forma es importante disponer de mecanismos para fondo de garantía y capital de riesgo.
- Para el desarrollo de este programa, ha sido vital contar con el apoyo financiero y técnico del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI), y posterior y actualmente de la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID). Entendemos que todavía es viable apoyo de estos y otros organismos de cooperación internacional para proyectos de esta naturaleza.
- INTEC, a través del CAMPE, ha venido liderando este proyecto, como un mecanismo real y efectivo para la integración Universidad - Empresa.

En un país como República Dominicana, en donde es imperiosa la necesidad de generar masivamente empleos, y que los recursos en general son muy limitados, es recomendable considerar nuevos esquemas que permitan potencializar y maximizar el efecto producido por las incubadoras de empresas. Las incubadoras tradicionales en casi todos los países han mantenido características comunes en cuanto a que son de *Base tecnológica* y bajo el esquema de *Incubación Cerrada o Entre Paredes*. En ambos casos la infraestructura tecnológica y física demandada no siempre se dispone, además de que la inversión y mantenimiento son altamente costosos. Si evaluamos que sólo un grupo reducido de nuevos proyectos de empresas (quizás de 15 a 25) concentrará durante no menos de 2 a 3 años una significativa cantidad de recursos, ante la urgencia de generar empleos, muchos y estables, es necesario complementar o considerar además otros esquemas menos tradicionales. Por estas razones concluimos también en que:

- Si bien es importante las incubadoras Entre Paredes, para nuestros países es necesario incluir además programas que sigan el esquema de **Incubación Abierta o Ambulatoria**. Esta podría considerarse como una fase inicial que permite empezar el proyecto en lo que se concretizan los recursos y se construyen las facilidades y demás infraestructuras para el componente de incubación entre paredes y de base tecnológica.
- Las incubadoras no tienen que ser exclusivamente de Base Tecnológica, al menos no desde su inicio. De hecho en el caso del CAMPE y su programa de **Incubación de Empresas Exitosas**, se decidió iniciar sin mayores restricciones, ya que posiblemente no se contaría con suficientes proyectos con esta características. Sin embargo se mantiene como un elemento de gran ponderación los aspectos de creatividad e innovación en los proyectos de negocios. Más adelante, luego de ganar cierta experiencia y que se conociera más estos esquemas de apoyo, se planea reevaluar la situación para decidir si existen las condiciones y la necesidad de sesgar los proyectos hacia una completa base tecnológica.

La inexistencia en República Dominicana de programas formativos orientados a promover entre los distintos grupos sociales los conceptos de Cultura y Educación Empresarial, puede ser una limitante muy seria para un programa de incubación de empresas. Es importante prever la posibilidad de que no sean presentadas ideas de negocios suficientemente creativas, o que simplemente que los futuros empresarios presenten una gran debilidad en su formación básica y cultura empresarial, lo cual minimizaría los resultados de los egresados del programa. Por tal razón:

- Es imprescindible que en los actuales momentos, y aún en corto plazo, cualquier programa de incubación iniciado en República Dominicana o país con una situación como la señalada, incluya un fuerte componente de Desarrollo Empresarial y del Potencial Emprendedor. Este componente puede ser propio o en coordinación con una entidad con experiencia y dominio de dichos temas. Sabemos de países, como es el caso de Costa Rica, en los cuales después de estar en funcionamiento una Incubadora (del tipo Cerrada o Entre Paredes), han tenido que implementar mecanismos para reforzar el desarrollo de la cultura empresarial y el potencial emprendedor.