



---

## ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO PARA LA INCUBADORA DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ITAPÚA (INCUNI) STRENGTHENING STRATEGIES FOR THE BUSINESS INCUBATOR OF THE NATIONAL UNIVERSITY OF ITAPÚA (INCUNI)

---

**Naila Elizabeth Ocampos Rojas<sup>1</sup>**

**Ever Lezcano González<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Universidad Nacional de Itapúa

neocampos@facea.uni.edu.py

 de ORCID: 0000-0003-3255-8933

<sup>2</sup>Universidad Nacional de Itapúa

elezcano@facea.uni.edu.py

 de ORCID: 0000-0003-4596-6477

**Fuente de financiamiento:** Autofinanciado

**Declaración de conflictos de interés:** Los autores afirman no poseer conflictos de intereses.

---

### Resumen

La presente investigación tiene como objetivo definir las estrategias de fortalecimiento para la Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Itapúa (INCUNI). El nivel de la investigación es no experimental transversal de tipo descriptivo con un enfoque cualitativo – cuantitativo, empleando como técnica de recolección de informaciones entrevistas semiestructuradas, encuestas y análisis documental. La población y muestra estuvo compuesta por la Incubadora de Empresas (INCUNI) y las vinculadas a la misma totalizando 79 muestras respectivamente. Los resultados permitieron identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la INCUNI y en base a ello establecer las estrategias de fortalecimiento el cual se ha representado en tres ejes fundamentales: gestión estratégica de gobierno, gestión estratégica misional y la gestión estratégica transversal. Se destaca este último punto, puesto que brindará a la incubadora las orientaciones pertinentes para dar cumplimiento al propósito por la cual fue creada apuntando a la consolidación organizacional y el fortalecimiento de un equipo de gestión capacitado para prestar servicios eficientes y eficaces relacionados a procesos de incubación de emprendimientos innovadores, de base tradicional y/o tecnológica. Adicionalmente complementando las buenas prácticas con instituciones aliadas, proveedores clave y redes de mentores especialistas en las áreas de mayor demanda. En base a los resultados obtenidos se identificó la necesidad de articular esfuerzos de la academia, el Estado y sector privado (la triple hélice), para superar las deficiencias de gestión encontradas, fortalecimiento del equipo de trabajo, infraestructura, fomento de la cultura emprendedora y captación del talento emprendedor.

*Palabras claves:* incubadora de empresas, análisis FODA, objetivos de desarrollo sostenible (ODS), estrategias.

## Abstract

This research aims to define the strengthening strategies for the Business Incubator of the National University of Itapúa (INCUNI). The level of research is non-experimental cross-sectional descriptive with a qualitative-quantitative approach, using semi-structured interviews, surveys and documentary analysis as information collection techniques.

The population and sample consisted of the Business Incubator (INCUNI) and those linked to it, totaling (79) samples, respectively. The results made it possible to identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats of INCUNI and based on this, establish strengthening strategies which have been represented in three fundamental axes: strategic government management, strategic mission management and transversal strategic management. This last point is highlighted, since it will provide the incubator with the relevant guidelines to fulfill the purpose for which it was created, aiming at organizational consolidation and the strengthening of a management team trained to provide efficient and effective services related to incubation processes. Of innovative enterprises, traditional and/or technological based. Additionally, complementing good practices with allied institutions, key suppliers and networks of specialist mentors in the areas of greatest demand. Based on the results obtained, the need to articulate efforts by the academy, the State and the private sector (the triple helix) was identified to overcome the management deficiencies found, strengthening the work team, infrastructure, promoting an entrepreneurial culture and attracting entrepreneurial talent.

*Keywords: business incubator, SWOT analysis, sustainable development goals (SDGs), strategies.*



Escaneá para la versión digital  
<https://doi.org/10.54360/rcupap.v2i1.32>

## 1. Introducción

La Incubadora de Empresas (INCUNI) inició sus actividades en el año 2013 con el apoyo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), siendo la primera incubadora en la región sur del país y principalmente en el Departamento de Itapúa, con el propósito de promover y apoyar a los emprendedores en la creación y desarrollo de empresas competitivas, proporcionando los recursos y servicios necesarios para la generación de ideas mediante el acceso a espacios físicos funcionales, asesoría técnica, financiera, capacitación y desarrollo tecnológico.

Las etapas que posee la Incubadora de Empresas son: a) Admisión (2 meses): se convocan las ideas y proyectos, se evalúa el perfil del emprendedor, su propuesta de valor y se selecciona el emprendimiento para la siguiente etapa; b) Pre – Incubación (6 meses): se brindarán cursos de capacitación y asesoramiento; c) Incubación (24 meses): se escogerán los planes de negocios que cumplan con los requisitos establecidos, los que accederán a servicios integrales que les faciliten y guíen durante el proceso; d) Post- Incubación: se desarrollará por medio de seguimiento a las empresas, a fin de asegurar su supervivencia en el mercado.

**Gráfico 1.**  
**Evolución de la INCUNI**



La presente investigación se llevó a cabo en el Departamento de Itapúa, en la ciudad de Encarnación el cual se encuentra en la zona sur del departamento. Específicamente en el campus de la Universidad Nacional de Itapúa (UNI), lugar donde se encuentra ubicada la Incubadora de Empresas (INCUNI).

Tras la adjudicación del proyecto INCU20-19 para el "Fortalecimiento de Servicios de Incubación" con el financiamiento del Consejo Nacional de Ciencias y Tecnología (CONACYT), permitieron fortalecer la incubadora con aliados estratégicos locales, regionales e internacionales. Así también proveedores clave de servicios (capacitaciones), técnicos especialistas, entre otros. Bóveda et al. (2015) mencionan que:

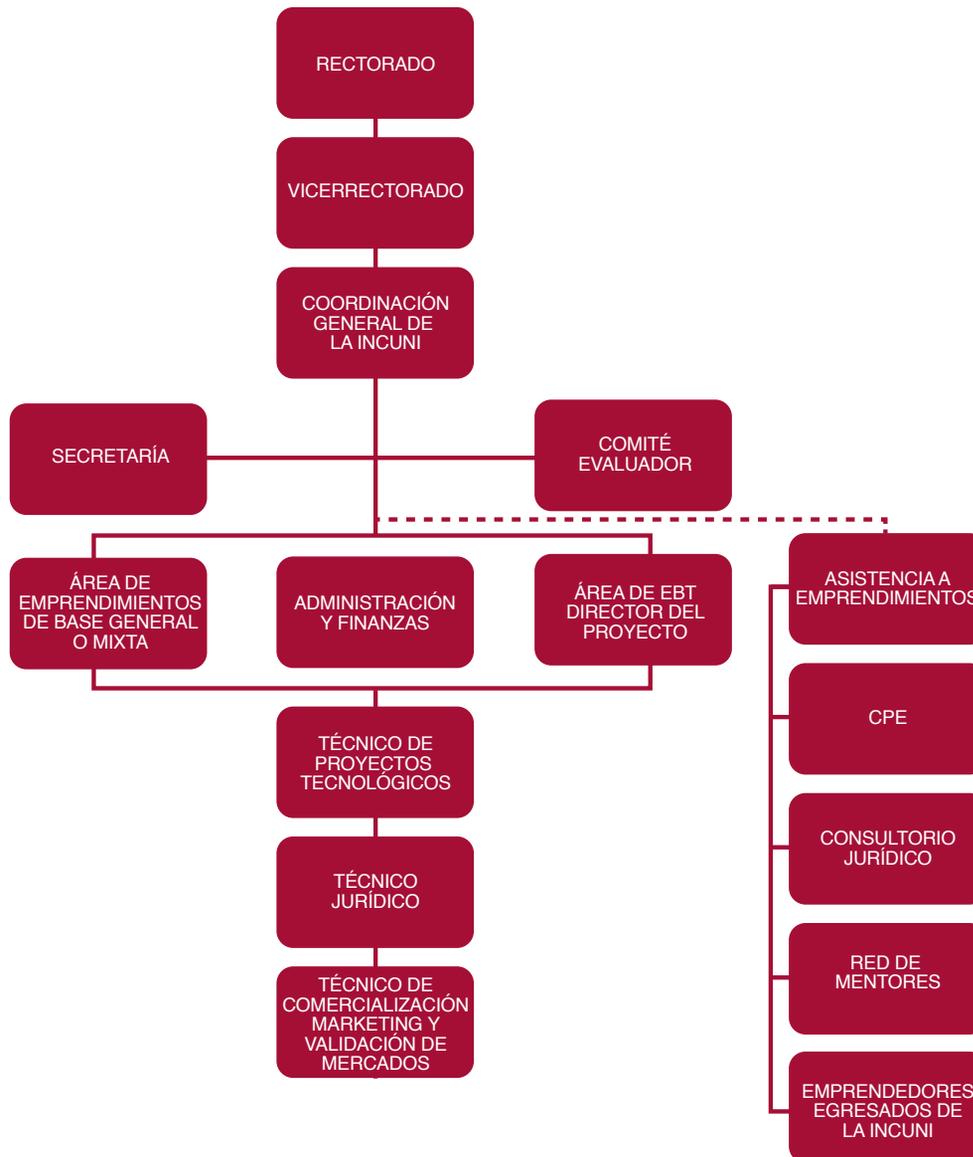
- La incubación de empresas se inició en los EE. UU. alrededor del año 1960; toma fuerza y se expande más tarde por Reino Unido y gran parte de Europa a través de centros de innovación, tecnópolis y parques científicos y tecnológicos. Se la reconoce como un mecanismo para satisfacer una variedad de necesidades políticas, económicas y sociales, generando la creación y crecimiento de micros y pequeñas empresas, la transferencia de tecnologías, el fomento de la innovación, el desarrollo de clúster y la articulación de universidades, institutos de investigación y la comunidad empresarial (p. 4).

La INCUNI es un proyecto de la Universidad Nacional de Itapúa, una plataforma de gestión empresarial, que recepta y gestiona ideas de negocios para su posterior operatividad, dentro del marco de la legislación paraguaya en el ámbito empresarial y ofrece a estudiantes, egresados y comunidad en general un servicio formativo y de asesoramiento para la creación, desarrollo y consolidación de emprendimientos.

## **ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO PARA LA INCUBADORA DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ITAPÚA (INCUNI)** **STRENGTHENING STRATEGIES FOR THE BUSINESS INCUBATOR OF THE NATIONAL UNIVERSITY OF ITAPÚA (INCUNI)**

**Gráfico 2.**

Organización de la INCUNI



La incubadora tiene como misión promover y apoyar a los emprendedores en la generación de ideas, creación y desarrollo de empresas competitivas, a través del acceso a espacios físicos funcionales, asesorías y capacitación.

Su visión radica en ser una entidad referente a nivel nacional promotora del emprendedurismo y de la creación de empresas innovadoras, competitivas y generadoras de empleos.

### **Los valores que representan a la institución son:**

Compromiso  
Comunicación  
Probidad  
Respeto  
Responsabilidad  
Transparencia  
Espíritu emprendedor  
Innovación

Teniendo en cuenta los factores de complejidad, velocidad y dinamismo que caracterizan al mundo empresarial favoreciendo a la creación de organizaciones que contribuyan al fomento de la innovación aplicados en productos y/o servicios que son ofrecidos al mercado. La oportunidad identificada debe ser aprovechada por la INCUNI considerando que se encuentra orientada a la promoción y apoyo a emprendedores por lo cual es crucial mantenerse actualizada en lo que respecta a nuevas tendencias de negocios y de este modo acelerar la capacidad de respuestas a las necesidades manifestadas por los emprendedores que cambian con el paso del tiempo vinculado a la tendencia actual del mercado en un momento determinado.

Según BBVA Noticias (2017) “se estima que entre un 70-80% de los emprendimientos fracasan tras el primer año de vida. Aunque el dato más demoledor es que luego la mitad de quienes han aguantado terminan muriendo pasados 4 o 5 años”.

Con base a lo mencionado, los cambios a ser implementados en los procesos internos de la INCUNI deben de ajustarse a su entorno, debido a que una resistencia al cambio podría afectar a la operativa de la incubadora desfasándose de las nuevas prácticas empresariales que afectarán a su nivel de competitividad, prestigio y captación de potenciales emprendedores.

La tasa de mortalidad de muchos emprendimientos puede darse por varios factores, el ingreso al mercado sin previo relevamiento y análisis de datos, es decir, sin estudio de mercado; en consecuencia, generalmente tienden a localizarse en sectores más tradicionales en donde la competencia se encuentra saturada, motivo por el cual su supervivencia en el mercado se ve afectada. La desinformación de los empresarios con respecto a la existencia de instituciones e infraestructuras para la planeación y ejecución de sus actividades como en el caso de una Incubadora de Empresas que permite establecer un plan consolidado enfocado al éxito empresarial y permanencia en el mercado.

Como lo hace notar en un estudio reciente BBVA Noticias (2017) revela que “(...) las empresas o startups que llegan al mercado lo hacen al amparo de una incubadora, los números se extrapolan y son un 70-80% los que tienen éxito tras el arranque inicial (...)”.

Una Incubadora de Empresas proporciona espacios físicos con los equipamientos necesarios para el desarrollo de las empresas brindando un portafolio diversificado a los startups (tradicionales – tecnológicas) de modo a generar estrategias de salidas claras y eficaces. Así mismo, proporciona la disolución y mitigación del riesgo del inversionista, brindando una dirección a los emprendimientos, es decir, un mecanismo de motivación y guía logrando el establecimiento de una comunicación eficaz y una solución óptima a los problemas que se generen durante el proceso de nacimiento del proyecto y elaboración del plan de negocios correspondiente.

De acuerdo con Z. López de Paniagua “la gestión del conocimiento, incide en la transferencia de los conocimientos y estos aplicados en forma teórica y práctica, contribuyen a la innovación de los emprendedores” (Comunicación personal, 11 de abril de 2021).

La universidad se destaca porque el emprendimiento y el conocimiento, son considerados como fuerzas impulsoras del crecimiento y desarrollo económico, la creación de empleos y la competitividad en los mercados globales. Actualmente, los países se enfrentan a nuevos desafíos en materia de competitividad, crecimiento económico, generación de bienestar social y sostenibilidad ambiental.

---

**ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO PARA LA INCUBADORA DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ITAPÚA (INCUNI)  
STRENGTHENING STRATEGIES FOR THE BUSINESS INCUBATOR OF THE NATIONAL UNIVERSITY OF ITAPÚA (INCUNI)**

De acuerdo con UHY CIME (2020) una incubadora de empresas “(...) busca brindar apoyo a emprendedores en el proceso de nacimiento, crecimiento, consolidación y expansión de su empresa, facilitando contactos y enlaces de negocios (...)”

Con base a las informaciones expuestas, se identifica que el rol que cumplen las incubadoras es de suma importancia dado que contribuye a la proliferación de emprendimientos, apoyo a los emprendedores, consolidación y puesta en marcha en el mercado de la organización, dotando al emprendedor de los conocimientos, capacidades y herramientas para su crecimiento y sustentabilidad en el tiempo. Adicionalmente, una incubadora es un medio para proporcionar a cada emprendimiento oportunidades de vinculación con una red de aliados, proveedores clave nacionales e internacionales, programas capital semilla, entre otros, con que cuenta la incubadora.

La incubación de negocios es una herramienta fundamental para promover la innovación y el desarrollo socio-económico de los países. A su vez, juega un papel muy importante en la dinamización de los sistemas nacionales de innovación (CONACYT, 2017, p. 4).

#### **Otro autor menciona lo siguiente:**

- La incubación de empresas no solo significa otra forma de vincularse con la industria para difundir y actualizar los conocimientos universitarios; por una parte, esperar como principal beneficio una remuneración económica implica que el éxito en la transferencia está ligado al éxito económico de la nueva empresa incubada, motivo por el cual la universidad se ve comprometida no solo a transferir conocimientos sino también en ampliar su colaboración en el desarrollo económico, adoptando funciones propias del gobierno y el sector productivo. Z. López de Paniagua (Comunicación personal, 11 de abril de 2021).

Bóveda et al. (2015) afirman que “la incubación de empresas en Paraguay siempre ha sido un gran desafío para aquellas entidades que han decidido apoyar a los emprendedores en sus respectivas comunidades” (p. 4). La falta de recursos económicos, profesionales capacitados y del fomento de la cultura emprendedora ha sido una barrera para contribuir en el desarrollo económico, y por ende, en el incremento de emprendedores en el país.

Las universidades que cuentan con la presencia de una Incubadora de Empresas en sus instalaciones deben ser capaces de vincularse con los estudiantes egresados de la misma, logrando la captación de ideas de negocios con características innovadoras permitiéndoles un espacio físico para la gestación y puesta en marcha de sus emprendimientos. Un aspecto relevante de los profesionales egresados en áreas empresariales es que se topan con un mercado muy competitivo debido a que la demanda de empleo supera al de la oferta.

Los profesionales tienen dos opciones para obtener su inserción al mercado laboral, la primera opción es desempeñarse bajo la denominación de “colaborador” para alguna empresa; o bien optar por la iniciativa de emprender. Si se opta por ofrecer algún producto y/o servicio para solucionar una necesidad detectada en el mercado, esta debe ser una idea de negocio innovadora que no tenga como objetivo el autoempleo, sino la generación de puestos de trabajo para la sociedad contribuyendo de esta forma al desarrollo económico de país.

Para ello es necesario la elaboración de un buen plan de negocios y la obtención de los servicios ofrecidos por una Incubadora de Empresas (Carrera, 2017).

Por otro lado, se tiene que tener en cuenta la existencia de un sinnúmero de clasificaciones posibles y aplicables a la incubadora de empresas. Su evolución es progresiva basados en diferentes parámetros.

Moposita et al. (2018) los clasifican en cuatro grupos a las incubadoras, el primer lugar aquella enfocada a lo tecnológico brindando sus servicios a EBTs, en el desarrollo e innovación (I+D+i) y en la investigación por medio de parques tecnológicos. En segundo lugar, las incubadoras tradicionales que ponen a disposición la infraestructura apropiada para albergar a las Pymes acompañando su proceso desde su nacimiento.

---

## **ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO PARA LA INCUBADORA DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ITAPÚA (INCUNI) STRENGTHENING STRATEGIES FOR THE BUSINESS INCUBATOR OF THE NATIONAL UNIVERSITY OF ITAPÚA (INCUNI)**

Una incubadora industrial se enfoca en brindar espacios físicos dirigidos a empresas industriales dedicadas a transformar las materias primas en otros productos que contribuyen al crecimiento de la economía local, en este tipo de incubadora no se fomenta la generación de ideas emprendedoras. Y, por último, una incubadora microempresa que fomenta el nacimiento de emprendimientos en localidades con bajo nivel económico, de esta forma se influye en su desarrollo a corto y largo plazo, teniendo en cuenta la alta tasa de desempleo e imposibilitando la inversión privada a efectos de la misma.

**Para Aldayuz (2017) el sistema de trabajo de una incubadora se basa en las siguientes etapas:**

**Etapas de Pre-Incubación:** en esta fase se organiza el ingreso de los seleccionados a los servicios posteriores (incubación y post-incubación) que harán uso si son elegidos. Durante este proceso, se identifican los proyectos que cuenten con un potencial valor para desarrollar en conocimientos y factibilidad comercial que permita visualizar un rápido crecimiento. A continuación, los postulantes aceptados ingresan a una etapa de preincubación, que puede durar entre 2 y 3 meses, en la cual deben definir su plan de negocios y generar un plan de trabajo para toda la fase de incubación, con apoyo del staff de la incubadora. Al final de esta etapa, los preincubados postulan a la incubación propiamente tal, presentando su plan de negocios al directorio de la incubadora, el cual selecciona aquellos proyectos que cumplan los requisitos del programa y tengan buenas posibilidades de éxito. **Etapas de Incubación:** en general, las incubadoras ofrecen diferentes tipos de servicios a sus empresas-clientes, entre los que se pueden agrupar: servicios de infraestructura (duros) y servicios de gestión y financieros (suaves). Aquellos postulantes aceptados entran a la etapa de incubación, donde la incubadora acompaña a la empresa en el desarrollo de productos y servicios, y el inicio de sus actividades comerciales. Durante esta etapa, los incubados reciben además apoyo para realizar un plan de negocios detallado, acceder a diferentes instrumentos de financiamiento y capitalización, asistencia y capacitación en temas de creación y gestión de empresas. Esta etapa puede durar entre 1 y 3 años, dependiendo del tipo de empresa. **Etapas de Post-Incubación:** una vez que la empresa sale al mercado, se inicia un proceso de seguimiento por parte de la incubadora, de modo que la empresa no se desvincula totalmente. Eventualmente, esta puede acceder a servicios de post-incubación tales como mejoramiento de productos, acceso a nuevas rondas de financiamiento, etc. Además, este vínculo permite mantener a la incubadora un registro de la información del desempeño de sus graduados en el mercado. El éxito de los incubados está afecto a condiciones tanto internas de las empresas como de su entorno. Entre las primeras, destacan el perfil de los emprendedores (liderazgo, compromiso, tolerancia al riesgo), el grado de conocimiento del mercado y el tipo de negocio o producto seleccionado.

**Por su parte Peña et al. (2019) menciona las siguientes etapas:**

**Etapas de Promoción y Selección:** se realiza una convocatoria a las personas interesadas a desarrollar sus habilidades emprendedoras y dar a conocer el programa que ofrece la incubadora, es realizado cada uno o dos veces al año. En la misma se realiza la evaluación y selección de las ideas de negocios surgidas en esta etapa y se procede a la aceptación o rechazo basados en indicadores que posee la incubadora, su duración es de 1 – 2 meses como máximo. **Etapas de Seguimiento:** se establecen alianzas y relaciones con inversores con el objeto de encaminar la consolidación de las operaciones de la organización. Se ofrece apoyo para el seguimiento y supervivencia de la empresa en el mercado, teniendo una duración aproximada entre 12 – 18 meses. Cuando se trata de establecer las estrategias más adecuadas para el fortalecimiento de una Incubadora de Empresas, es necesario realizar un diagnóstico empresarial o situacional.

Desde el punto de vista de Muñiz (2017) “el diagnóstico sirve para conocer, evaluar, analizar todos aquellos aspectos externos e internos que pueden afectar nuestra empresa”.

La realización de un buen diagnóstico empresarial permitirá conocer la situación real de la organización en un determinado momento con relación a su organización y funcionamiento, y en base a los datos obtenidos la alta gerencia podrá establecer las acciones a efectuar de tal manera a brindar una solución integral a los problemas identificados. Muñiz (2017) resalta “es pues necesario cada cierto tiempo realizar un diagnóstico para las diferentes áreas de nuestra empresa; en definitiva, es necesario evaluar si la empresa está funcionando adecuadamente en la actualidad y para el futuro”.

En (2017), Portugal indica que “el diagnóstico empresarial permite a la empresa, definir el estado actual de la organización que permita tener unos resultados valorativos, que sirven para tomar decisiones en el factor tiempo para reestructurar la organización y cumplir con las metas proyectadas” (p. 7). Con lo expuesto por Portugal, se constata que el diagnóstico es un instrumento imprescindible para la obtención de informaciones y en base a los resultados obtenidos, proporcionar soluciones óptimas a los problemas identificados y realizar los cambios necesarios en la organización de modo a anticiparse a los escenarios futuros.

Según Sánchez (2020) define al FODA como “(...) una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno (...)”, la realización de un análisis FODA en la organización permitirá identificar en detalle las situaciones positivas con relación a las fortalezas - oportunidades, y por otro lado, las negativas como ser debilidades y amenazas que posee la organización en un momento determinado e indagar opciones que permitirán proponer soluciones a los problemas manifestados.

La utilidad del análisis FODA para Sánchez (2020) sostiene que “sirve para que cualquier empresa o particular pueda tomar las mejores decisiones basadas en un análisis pormenorizado de la situación considerando tanto los factores internos (fortalezas y debilidades) como los factores externos que le afectan (oportunidades y amenazas)”.

En efecto un análisis FODA proporciona varios beneficios a la organización como señala Riquelme (2016) de modo que “ayuda a tener un enfoque mejorado, siendo competitivo ante los nichos de los mercados al cual se está dirigiendo la empresa, teniendo mayores oportunidades en el mercado que se maneje creando estrategias para una eficaz competencia”.

Con lo mencionado se resaltó el aporte significativo que suministra un análisis tanto interno como externo en la organización, la recolección y uso de los datos obtenidos permite detectar de forma proactiva y sistemática las oportunidades que contribuyen al incremento del nivel de competitividad en la porción del segmento de mercado dirigido y por ende mitigar los riesgos de las amenazas identificadas a través de la aplicación del instrumento.

Un aspecto a tener presente es que en cualquier organización es de vital importancia la declaración de la visión, se define mediante el común acuerdo entre la dirección superior y el equipo gerencial, quienes pondrán todo empeño para alcanzar lo propuesto a largo plazo. La visión es el planteamiento de un escenario futuro, es decir, lo que aspira llegar a ser. Una visión clara es la base para el establecimiento de la misión que es el propósito de la empresa, es decir para que fue creada. Esto permite marcar el rumbo a seguir para alcanzar los objetivos organizacionales (Rivera & Vargas, 2016).

Por su parte, los objetivos organizacionales son los resultados deseados y lo que se pretende alcanzar mediante la ejecución de unas series de actividades. Estos objetivos deben ser medibles (cuantificado – cualificado), abarcando todas aquellas áreas de la organización que se consideren pertinentes, permitiendo trazar el camino a recorrer enfatizando el compromiso común entre los miembros, asimismo se establecen el uso de los recursos disponibles de forma eficiente y eficaz de la organización para el escenario futuro (Di Lonardo & Stamato, 2012, citado en Rivera & Vargas, 2016, p. 18).

**Para Riquelme (2016) el procedimiento para el desarrollo de la matriz FODA se debe de seguir los siguientes pasos:**

**Definir el Objetivo:** tener una perspectiva de cómo pudiera ser el nuevo proyecto en el mercado desde el principio hasta el final, ya identificado claramente el objetivo. El análisis FODA comienza a desarrollar su papel ayudando a la búsqueda del mismo en el modelo de la planeación estratégica.

Para el desarrollo del FODA se debe tener en cuenta los siguientes puntos: información de las fortalezas y las debilidades; crear una lista de las fortalezas actuales; una lista de las debilidades actuales; información de las oportunidades y amenazas; crear listas actuales de las oportunidades a futuro; crear listas actuales de las amenazas reales en el futuro.

Al identificar y evaluar los resultados FODA, se comenzará a desarrollar las estrategias necesarias sea en corto o largo plazo.

---

**ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO PARA LA INCUBADORA DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ITAPÚA (INCUNI)  
STRENGTHENING STRATEGIES FOR THE BUSINESS INCUBATOR OF THE NATIONAL UNIVERSITY OF ITAPÚA (INCUNI)**

Según (Delgado s.f.) menciona que la planificación estratégica a diferencia de la planificación tradicional, es altamente participativa e incorpora en el análisis las necesidades de los clientes y características de los competidores. Utiliza la técnica F.O.D.A, para identificar y evaluar todos los elementos internos (fortalezas y debilidades) y externos (amenazas y oportunidades) de la organización (pág. 7).

En base a una buena planificación estratégica se podrán definir los objetivos y políticas para poner en marcha estratégicas, planes y programas de acción.

Por su parte, Vásquez (2012) se refiere al fortalecimiento organizacional como el “desarrollo de capacidades de la organización comunitaria, reconociendo el potencial de participación de las personas, en la construcción del desarrollo sostenible” (pág. 3).

Teniendo en cuenta los posibles factores que podrían afectar la funcionalidad y permanencia de la INCUNI, es necesario articular los procesos y procedimientos que han de ejecutarse para lograr el fortalecimiento organizacional que se podrían definir en cuatro variables: estructura, procesos, cultura organizacional y tecnología. Considerando que estas variables son restrictivas, es decir, implica que para llevar a cabo el proceso de fortalecimiento de la organización implica poner atención en estos tres elementos. Una herramienta que permite el establecimiento de las líneas estratégicas a seguir por la Incubadora de Empresas, es por medio de un plan estratégico.

#### **Figuroa et al. (2017) menciona lo siguiente:**

“(…) una de las herramientas más utilizada dentro de los negocios, de hecho, este plan ha venido surgiendo a mediados del siglo XX, esta herramienta al pasar del tiempo ha ido mejorando con diversos aportes de investigadores que han resaltado las bondades de la herramienta. El mismo es una presentación de acción que radica en explicar lo que intentamos obtener y cómo nos planteamos lograrlos (...)” (p. 24).

“Un plan estratégico son acciones a ser ejecutadas donde se puntualiza lo que la empresa pretende obtener y como lo alcanzara” (Trenza, 2020).

Como expresa Delaux (2017) “la planificación estratégica no establece qué decisiones deben seguir los altos directivos, sino constituye la base para la toma de decisiones” (p. 9). “Estos planes van de corto a largo plazo, lo que permite priorizar por tiempo, alcance o urgencia. Permiten un trabajo constante y direccionado, que se puede dar seguimiento e ir identificando desviaciones” (Olguin, 2019).

Como lo hace notar Bayón (2019) en su libro titulado “Fundamentos de Estrategia” plantea que “la planificación estratégica debe adecuarse a un análisis sistemático y riguroso, tanto del ámbito interno de la empresa como de su entorno, en busca de sus aspectos negativos y positivos respectivos (p. 19).

#### **Objetivos**

La presente investigación plantea como objetivo general 1) Definir la Estrategia de Fortalecimiento para la Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Itapúa (INCUNI), y como objetivos específicos:

1.1) Diagnosticar la situación actual de la INCUNI; 1.2) Identificar las teorías sobre Estrategias de Fortalecimiento aplicables a la INCUNI; 1.3) Describir las Estrategias de Fortalecimiento a implementar en la Incubadora de Empresas (INCUNI).

## 2. Metodología

### Diseño

El nivel de la investigación fue de tipo no experimental transversal, considerando que las variables objetos de estudio se realizaron en un momento determinado.

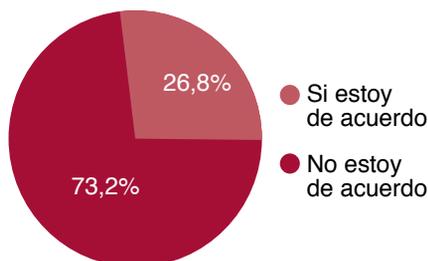
Se trata de un estudio de caso, dado que es la descripción objetiva de una situación real o problemática que requiere la adopción de una o varias decisiones proporcionando información para el planteamiento de alternativas y soluciones.

El tipo de investigación fue descriptiva, aquella que reseña las características o los rasgos de la situación o del fenómeno objeto de estudio. Con la adopción de un enfoque cualitativo y cuantitativo de investigación donde se recogió y analizó los datos con el objeto de afinar las preguntas de investigación y en base a los mismos describir las cualidades del objeto de estudio.

### Población y Muestra

El universo de estudio estuvo constituido por las Incubadoras y Aceleradoras de Empresas del Departamento de Itapúa (INCUNI). La muestra por su parte estuvo compuesta por (4) ex – funcionarios, (1) jefa de la INCUNI, (1) coordinadora de la INCUNI, (17) emprendedores que han pasado por la INCUNI y (56) estudiantes de la carrera de Licenciatura en Administración FaCEA/UNI Sede Encarnación. En total los participantes involucrados en la investigación fueron 79.

### Análisis de los Datos



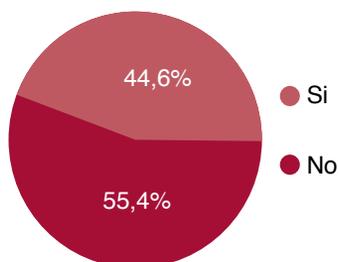
La investigación empleó el método inductivo, considerando que a través del mismo se logró obtener de hechos particulares conclusiones de carácter general.

Los instrumentos empleados para la recolección de datos e informaciones fueron la entrevista semiestructurada, encuestas y análisis documental. La entrevista fue realizada en dos modalidades: virtual (Google Meet) y presencial (instalaciones de la INCUNI), por su parte, las encuestas fueron aplicadas en la modalidad virtual (Google Forms), debido a las restricciones impuestas a consecuencia de la pandemia del COVID-19. El enfoque adoptado fue cualitativa – cuantitativa, en cuanto a la descripción de los datos obtenidos

se emplearon gráficos y tablas, permitiendo una representación de la información de manera esquemática y gráfica tornando la expresión de los datos de un modo más dinámico y en base al mismo se han realizado los cálculos para la obtención de una conclusión sobre el comportamiento de la muestra.

Se realizó la triangulación de los datos donde se combinaron los métodos, fuentes de recolección de datos y en base a la misma se procedió a la verificación y búsqueda de la unión entre las diferentes fuentes de información con el objeto de constituir los resultados del estudio.

## 3. Resultados y Discusión



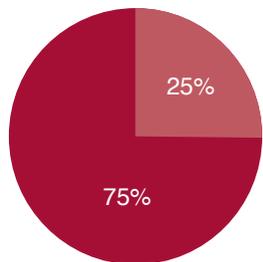
En base a los objetivos específicos planteados en la investigación, partiendo desde: “Diagnosticar la situación actual de la Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Itapúa (INCUNI)”, y seguidamente “Identificar las teorías sobre Estrategias de Fortalecimiento aplicables a la INCUNI”. Se exponen los datos más relevantes:

Se ha identificado que el 55,4% de los estudiantes de la FaCEA/UNI tienen conocimiento que la Universidad Nacional de Itapúa cuenta con una Incubadora de Empresas. No obstante, en su minoría representando el 44,6% indicaron que no tienen conocimiento de la INCUNI tanto el portafolio de servicios que ofrece como el precio al cual se puede acceder a sus servicios.

## ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO PARA LA INCUBADORA DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ITAPÚA (INCUNI) STRENGTHENING STRATEGIES FOR THE BUSINESS INCUBATOR OF THE NATIONAL UNIVERSITY OF ITAPÚA (INCUNI)

Con el objeto de establecer las estrategias más adecuadas para la sostenibilidad de la INCUNI, y con base al relevamiento de datos relacionado a la disposición manifestada por el interesado en abonar un arancel mínimo de acuerdo a sus posibilidades para acceder a los servicios ofrecidos por la INCUNI de modo a que la misma pueda continuar con su funcionamiento normal. En un 73,2% manifestaron su conformidad, y en un 26,8% no están de acuerdo con dar continuidad a la propuesta.

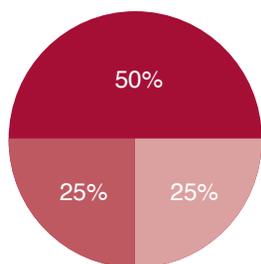
Con respecto a la estructura organizacional que posee la INCUNI, se identificó que el 75% mencionó que existe una estructura clara y pertinente. Por otro lado, en un 25% indicó su desacuerdo.



Con la creación de la INCUNI en el año 2013 ha realizado actividades con el objeto de captar el talento emprendedor capacitando entre 11-20 emprendedores, por otra parte, indicaron en un 25% de 1-5 respectivamente, sin embargo, en su mayoría los encuestados indicaron que no tienen conocimiento.

En una mayoría absoluta, es decir, el 100% respondieron que consideran oportuno que la INCUNI fomente la concientización y capacitación sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en las organizaciones.

La mayoría que representa el 50% de los encuestados respondieron que no tienen conocimiento de cuantos emprendedores han iniciado el proceso de incubación y han desertado, y la minoría que representan el 25% dijo que entre 6-10, otro 25% entre 1-5 emprendedores que han desertado en el proceso de incubación.



- 1-5
- 6-10
- 11-20
- No tengo conocimiento

Siguiendo con el siguiente objetivo, “Identificar las teorías sobre Estrategias de Fortalecimiento aplicables a la INCUNI”; tras el relevamiento de informaciones se concluye que:

Según (Delgado s.f.) menciona que las estrategias para fortalecer las organizaciones son “muchas variables intervienen en los procesos de modernización y fortalecimiento organizacional: estructura, procesos, cultura organizacionales, tecnología” (pág. 7). Por su parte, Daft (2010) plantea que es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas establecidas de tal manera que definan en qué clase de gestión la organización está o quiere estar y qué clase de organización es o quiere ser (pág. 33).

Teniendo en cuenta a Vásquez (2012) expone que el fortalecimiento organizacional es el “desarrollo de las capacidades de la organización, reconociendo el potencial de participación de las personas, en la construcción de las personas, en la construcción del desarrollo sostenible” (pág. 3).

En base a las teorías planteadas, se definen las estrategias de fortalecimiento con 3 ejes estratégicos: gestión estratégica de gobierno, misional y transversal.

En la fase 1 con una proyección del 2022- 2023 se encuentra el eje número 1 que corresponde a la gestión estratégica de gobierno donde se plantean los siguientes puntos más relevantes para el cumplimiento de la INCUNI dentro de esta fase: a) Fortalecer la estructura interna de la Incubadora de Empresas (INCUNI); esto se lograría con la ejecución de una serie de acciones tales como: la estandarización de las documentaciones utilizadas en la INCUNI; consolidación del equipo de la INCUNI (técnicos, docentes, consultores NAE, mentores); capacitación periódica del equipo (innovación, tecnología, nuevas metodologías de incubación, metodologías para la gestión de proyectos); implementación de manuales de funciones previa capacitación al ocupante del cargo.

Establecer alianzas estratégicas con actores de la sociedad que apoyan el emprendedurismo. Este punto tiene como norte establecer alianzas con el sector privado (bancos, financieras, Grupo Nativa – Coworking); renovación de los convenios ya existentes.

**ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO PARA LA INCUBADORA DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ITAPÚA (INCUNI)  
STRENGTHENING STRATEGIES FOR THE BUSINESS INCUBATOR OF THE NATIONAL UNIVERSITY OF ITAPÚA (INCUNI)**

La fase 2 que corresponde a la gestión estratégica misional tiene como periodicidad 2024 -2025, bajo la premisa de fomentar la formación integral y de calidad de los potenciales emprendedores promoviendo la realización del programa UNIEmprende, cursos, taller, foros y charlas; fomentar la participación de estudiantes de los últimos años de la carrera para prestar servicios de mentoría a los emprendedores de diferentes áreas de negocios; brindar conocimientos y herramientas para ampliar la visión de negocios y mejorar las prácticas de los emprendedores; apoyar a emprendedores/empresas sin fondos económicos necesarios para contratar consultoría privada. Como segundo punto, fomentar la investigación e innovación desde la INCUNI. Las acciones tendientes al logro de este objetivo radican en vincular la INCUNI con las unidades académicas a fin de estimular el desarrollo de investigaciones tendientes a la aplicación de ideas concretadas en proyectos; impulsar la innovación a través de soluciones de triple impacto a través de consultorías, talleres y concursos de innovación abierta capitalizando la inteligencia colectiva para resolver desafíos; incentivar la cooperación de proyectos de investigación entre la INCUNI – OTRI y el Observatorio Económico Social de la FaCEA/UNI.

La última fase tiene como eje la gestión estratégica transversal; que plantea como objetivo fomentar la proyección local/regional de la INCUNI, esto a través acciones tendientes a la gestión para la obtención de financiamiento, capital semilla e inversiones (CONACYT, UIP, MIC); apoyar el desarrollo de la Expo Trabajo en la Universidad Nacional de Itapúa; apoyar la creación de las empresas innovadoras ofreciendo asesorías técnicas, acceso a espacios físicos funcionales, asesoría financiera, capacitación y desarrollo tecnológico; y socializar los casos de éxitos obtenidos en la INCUNI a través de los medios digitales.

Otro objetivo planteado, es el fomentar el intercambio comercial desde la INCUNI esto a través de promover el engranaje entre empresas incubadas que han concretado exitosamente las etapas de la INCUNI; eliminar las disparidades de género y asegurar el acceso igualitario y formación para las personas vulnerables; gestionar programas y proyectos en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS); redactar e implementar el Plan de Sostenibilidad en las internas de la INCUNI.

#### **4. Conclusiones**

El objetivo general de la investigación establece “Definir la Estrategia de Fortalecimiento para la Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Itapúa (INCUNI)”, tras el relevamiento de las informaciones a través de entrevistas semiestructuradas, encuestas y análisis documental se pudo determinar tras la aplicación de la herramienta de diagnóstico FODA, análisis del entorno específico (5 Fuerzas de Porter), análisis del entorno general (análisis pestel), estos diagnósticos permitieron identificar y evaluar de los principales elementos que de alguna manera influenciarían en la estrategia de crecimiento de la INCUNI y a su vez se determinaron las variables si representan una oportunidad que debe ser aprovechada y amenazas a ser mitigadas.

Con la implementación de las estrategias de fortalecimiento en la Incubadora de Empresas (INCUNI), contribuye a brindar un direccionamiento a las actividades de la incubadora, fortalecer el equipo técnico, adquisición de nuevas metodologías para la gestión de proyectos, captación de fondos financieros a beneficio del emprendedor, expandir la capacidad de incubación para los emprendedores con la contratación de espacio de coworking.

Por otro lado, el modelo planteado de estrategias de fortalecimiento orientadas a la INCUNI tendrá importantes resultados que se verán proyectados hacia la sociedad contribuyendo a potenciar la imagen corporativa, rentabilidad, gestión administrativa, gestión de control y el posicionamiento a nivel local y regional.

La Incubadora de Empresas (INCUNI), con el apoyo y asesoramiento a los emprendimientos desde su nacimiento, desarrollo y consolidación contribuyen en gran manera al crecimiento económico de la región además en la generación de puestos de trabajo.

La oportunidad de fomentar el engranaje con los emprendimientos graduados para el intercambio de productos/servicios potenciará el crecimiento de estas empresas contribuyendo a la sostenibilidad del mismo.

---

## **ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO PARA LA INCUBADORA DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ITAPÚA (INCUNI) STRENGTHENING STRATEGIES FOR THE BUSINESS INCUBATOR OF THE NATIONAL UNIVERSITY OF ITAPÚA (INCUNI)**

Se identificó que la mayor parte de los emprendedores que desertan en algunas de las etapas que posee la INCUNI, se debe por falta de financiamiento, tiempo, cuestiones laborales, falta del espíritu emprendedor, confianza y liderazgo, apoyo del entorno, clientes u otros. Sin embargo, tras las estrategias de fortalecimiento establecidas se tiene en cuenta un plan de sostenibilidad y dentro de unos de sus objetivos es la formación de la cartera financiera, postulaciones a programas que brindan apoyo económico a los emprendimientos. Por otro lado, la capacidad de incubación intra- muro (dentro de las instalaciones), y extra – muro (fuera de las instalaciones), esto permite al emprendedor usufructuar los servicios que ofrece la INCUNI de forma gratuita y previa coordinación entre emprendedor - INCUNI para su realización.

El modelo propuesto basado en tres ejes estratégicos distribuidos en fases para su ejecución puede ser adoptadas por otras Incubadoras de Empresas e inclusive si no se tratase de una incubadora propiamente, debido a la flexibilidad, adaptabilidad y la de las estrategias de fortalecimiento planteadas.

**Gráfico 3.**  
Estrategias de Fortalecimiento INCUNI.  
Estrategias de Fortalecimiento para la Incubadora  
de Empresas de la Universidad Nacional de Itapúa (INCUNI)



Estas fases requieren de una constante evaluación de las lecciones aprendidas durante la ejecución de las actividades de las fases de gestión estratégica de gobierno, misional y transversal, de modo a garantizar que las próximas acciones contribuyan a la obtención de mejores resultados. Por mencionar algunos de los puntos más relevantes, la promoción de la cultura emprendedora, capacitación del talento emprendedor, contribución al desarrollo económico del país, generación de empleos para la sociedad, emprendimientos sustentables y sostenibles en el tiempo, mejora continua en los procesos y procedimientos de la incubadora tras la retroalimentación y evaluación de los resultados obtenidos en el apoyo y asesoramiento a emprendedores, alianzas estratégicas que contribuyen al crecimiento institucional, capacitación de potenciales inversionistas, capital semilla entre otros beneficios a ser atribuidos a los emprendimientos incubados.

## Referencias bibliográficas

- Aldayuz Rodríguez, F. C. (2017). Análisis del sistema de post-incubación en incubadoras de negocios asociadas a universidades con caso aplicado en chrysalis-incubadora de negocios de la PUCV [Tesis de grado, Universidad Técnica Federico Santa María]. <https://repositorio.usm.cl/handle/11673/23550>
- Bayón Pérez, J. (2019). Fundamentos de estrategia (Vol. 30). Elearning S.L. [https://books.google.com.py/books?id=W3bIDwAAQBAJ&dq=estrategia+empresarial&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.py/books?id=W3bIDwAAQBAJ&dq=estrategia+empresarial&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- BBVA. (2015, marzo 5). Siete incubadoras de empresa en Latinoamérica a las que no perder de vista. BBVA. <https://www.bbva.com/es/siete-incubadoras-empresa-latinoamerica-perder-vista/>
- Bóveda, J. E., Oviedo, A., & Yakusik, A. L. (2015). Manual de Implementación de Incubadora de Empresas. [https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info\\_11\\_02.pdf](https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info_11_02.pdf)
- Carrera Ortega, E. C. (2017). Incubadora de empresas para la Universidad Autónoma de Encarnación. *Contabilidad, Marketing y Empresa*, 1(1), 12-18. <https://www.unae.edu.py/ojs/index.php/facem/article/view/13>
- CONACYT. (2017). Evaluación de Impacto de Incubadoras de Empresas. [https://www.conacyt.gov.py/sites/default/files/upload\\_editores/u274/Evaluacion\\_de\\_incubadoras\\_paraguayas\\_isbn.pdf](https://www.conacyt.gov.py/sites/default/files/upload_editores/u274/Evaluacion_de_incubadoras_paraguayas_isbn.pdf)
- Daft, R. L. (2010). Teoría y diseño organizacional. Cengage Learning. <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Teor%C3%A9a-y-Dise%C3%B1o-Organizacional.-Richard-Daft.pdf>
- Delaux, H. S. (2017). Planeamiento Estratégico y Creación de Valor: Reestructurar en Crisis. Editorial Redactum. <https://books.google.at/books?id=k-IEDwAAQBAJ>
- Delgado, S. (s. f.). Pautas Para El Desarrollo de Procesos de Fortalecimiento Organizacional Hacia El Siglo XXI. IICA Biblioteca. <https://books.google.at/books?id=EO0qAAAAYAAJ>
- Figueroa Morán, G. L., Paladines Morán, J. P., Paladines Morán, J. N., Caicedo Plúa, C. R., & Romero Castro, M. I. (2017). Modelo de Plan Estratégico de Sistemas para la Gestión y Organización a través de una Plataforma Informática. *Editorial Científica 3Ciencias*. <https://doi.org/10.17993/tics.2017.1>
- Moposita-Yanchatuña, E., Rivera-Badillo, P., & Morales-Urrutia, D. (2018). El emprendimiento desde la perspectiva de las incubadoras de empresas: Un análisis comparado por países. *Boletín de Coyuntura*, 18, 8-13. <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/671/530>
- Muñiz González, L. (2017). Check-list para el diagnóstico empresarial: Una herramienta clave para el control de gestión. Profit Editorial. <https://books.google.at/books?id=w-buDQAAQBAJ>
- Olguin-Camacho, C. (2019). Importancia del plan estratégico en la gestión bibliotecaria en beneficio de los usuarios y la biblioteca. *Métodos de información*, 10(19), 055-074. <https://doi.org/10.5557/iime10-n19-055074>
- Peña Ramírez, C., Arias Mora, B. A., Silva, S. S. da, & Gonçalves do Amaral, M. (2019). Incubadoras de Negocios en Red: Capital Intelectual de Incubadoras de Negocios de Latinoamérica y la Relación con su Éxito. *REAd Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 25(2), 96-118. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.245.90041>
- Portugal, V. (2017). Diagnóstico Empresarial. Fondo editorial Areandino. <https://core.ac.uk/download/pdf/326423305.pdf>
- Riquelme, M. (2016, diciembre 7). FODA: Matriz o Análisis FODA - Una herramienta fundamental. Análisis FODA. <https://www.analisisfoda.com/>
- Rivera, M., & Vargas, W. (2016). Diagnóstico y diseño del plan estratégico institucional de la incubadora de empresas del gobierno autónomo municipal de La Paz. [Doctoral dissertation, Universidad Mayor de San Andrés, Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, Carrera de Administración de Empresas]: <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/7296>
- Sánchez Huerta, D. (2020). Análisis FODA o DAFO. El mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos. Madrid: Bubok Publishing S.L.
- UHY CIME. (01 de 06 de 2020). CIME - Incubadora de Empresas. <https://cime.com.py/cime-incubadora-de-empresas/>
- Vásquez, K. (10 de 10 de 2012). Fortalecimiento Organizacional. <https://es.slideshare.net/AEDCR/fortalecimiento-organizacional-karla-vs-quez-r-setiembre-2012>

---

## ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO PARA LA INCUBADORA DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ITAPÚA (INCUNI) STRENGTHENING STRATEGIES FOR THE BUSINESS INCUBATOR OF THE NATIONAL UNIVERSITY OF ITAPÚA (INCUNI)