

ORGANIZACIÓN Y MÉTODO

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCUBADORA DE EMPRESAS. CASO LANSOL, PARAGUAY 2018-2023

DEVELOPMENT OF A STRATEGIC PLAN FOR A BUSINESS INCUBATOR. CASE STUDY: LANSOL, PARAGUAY 2018-2023

[David Dejesús Benítez Cano](#)¹

¹Investigador Independiente. Villarrica, Paraguay.

Recibido: 05/05/2023

Aceptado: 15/06/2023

RESUMEN

El presente estudio de investigación tiene por objetivo general el desarrollo de una propuesta de Plan Estratégico que permita el logro de sostenibilidad económica de la Incubadora de empresas LANSOL en el periodo 2018-2023, que como incubadora de empresas situada en la Ciudad de Villarrica, Paraguay, se funda en el año 2012 y tiene como propósito organizacional apoyar a pequeñas empresas y emprendedores de diferentes sectores, como carpintería, gastronomía, herrería, confecciones, jardinería, productos de limpieza, entre otros. El estudio desarrolla la propuesta de un plan que permitirá a la incubadora generar ingresos por encima de sus gastos, asegurando así su permanencia en el tiempo. El diseño metodológico aplicado responde a una investigación eminentemente cuantitativa, con inclusión de algunos elementos cualitativos para mejor significación de resultados; se utilizaron de modo pertinente el análisis financiero, la revisión y análisis documental, y entrevistas con directivos y gerentes de la incubadora para el diagnóstico situacional de la organización a través del análisis FODA. Los principales resultados del estudio desarrollan proyecciones detalladas de ingresos y egresos para lograr la sostenibilidad económica de LANSOL, así como los objetivos estratégicos y el plan de acción del Plan Estratégico. Entre sus principales conclusiones se señala que la incubadora debe atender la demanda insatisfecha de empresas en su mercado local, generar nuevos servicios, ajustar su oferta y ejecutar un plan de acción para lograr la sostenibilidad económica, como parte de su plan estratégico. El estudio desarrolla su contribución científica en el campo de las ciencias administrativas, con la propuesta de un plan estratégico que permitirá la sustentabilidad económica de una organización que opera como Incubadora de Empresas, siendo en esta oportunidad beneficiarios directos del presente estudio, el plantel directivo de LANSOL y las entidades cooperantes, e indirectos, las empresas incubadas.

PALABRAS CLAVES: plan estratégico, sustentabilidad, incubadora de empresas

ABSTRACT

The present research study aims to develop a general proposal for a Strategic Plan with the objective of achieving economic sustainability for the LANSOL Business Incubator during the period 2018-2023. Founded in the year 2012 and situated in the city of Villarrica, Paraguay, the business incubator's organizational purpose is to support small enterprises and entrepreneurs across various sectors such as carpentry, gastronomy, blacksmithing, clothing, gardening, cleaning products, among others. The study formulates a plan that will enable the incubator to generate income surpassing its expenses, ensuring its long-term existence. The applied methodological design primarily involves quantitative research, with the inclusion of some qualitative elements for better interpretation of outcomes. Financial analysis, documentary review and analysis, as well as interviews with executives and managers of the incubator were appropriately utilized to diagnose the organization's situation through SWOT analysis. The study's main outcomes present detailed income and expenditure projections to attain LANSOL's economic sustainability, along with strategic objectives and an action plan within the Strategic Plan. Among the key conclusions, it is highlighted that the incubator must address the unmet demand for businesses in its local market, develop new services, adjust its offerings, and execute an action plan to achieve economic sustainability as part of its strategic plan. The study contributes to the field of administrative sciences by proposing a strategic plan that will facilitate the economic sustainability of an organization operating as a Business Incubator. The immediate beneficiaries of this study are the management team of LANSOL and cooperating entities, while the incubated businesses indirectly benefit.

KEY WORDS: strategic plan, sustainability, business incubator

RESUMO

O objetivo geral desta pesquisa é o desenvolvimento de uma proposta de Plano Estratégico que permita alcançar a sustentabilidade econômica da Incubadora de Empresas LANSOL no período 2018-2023, que foi fundada como uma incubadora de empresas localizada na cidade de Villarrica, Paraguai, em 2012 e tem como objetivo organizacional apoiar pequenos negócios e empreendedores de diversos setores, como carpintaria, gastronomia, serralharia, vestuário, jardinagem, produtos de limpeza, entre outros. O estudo desenvolve a proposta de um plano que permitirá à incubadora gerar receitas superiores às suas despesas, garantindo assim a sua permanência ao longo do tempo. O desenho metodológico aplicado responde a uma investigação eminentemente quantitativa, com inclusão de alguns elementos qualitativos para melhor significação dos resultados; Análise financeira, revisão e análise documental e entrevistas com diretores e gestores da incubadora foram utilizadas de forma pertinente para o diagnóstico situacional da organização por meio da análise SWOT. Os principais resultados

do estudo desenvolvem projeções detalhadas de receitas e despesas para alcançar a sustentabilidade econômica do LANSOL, bem como os objetivos estratégicos e plano de ação do Plano Estratégico. Entre as suas principais conclusões está que a incubadora deve responder à procura insatisfeita das empresas do seu mercado local, gerar novos serviços, ajustar a sua oferta e executar um plano de ação para alcançar a sustentabilidade econômica, como parte do seu plano estratégico. O estudo desenvolve o seu contributo científico no domínio das ciências administrativas, com a proposta de um plano estratégico que permitirá a sustentabilidade econômica de uma organização que funciona como Incubadora de Empresas, sendo nesta ocasião beneficiárias diretas deste estudo, a equipa de gestão da LANSOL e as entidades cooperantes, e indireta, as empresas incubadas.

PALAVRAS-CHAVE: plano estratégico, sustentabilidade, incubadora de empresas

ÑEMOMBYKY

Ko jesareko tembikuaarekáva oreko jehupytyrãetarõ omongakuaa peteĩ aponde'a mba'aporape ñekuave'ẽ ikatuva'erã ogueropu'akakuaa virupurukuaa mba'embojaha mba'apoharendápe ojeporúva Lansol pa'ũ 2018-2023 pe, mba'embojaha mba'apoharendápe ojeporúva háicha oĩva Táva Villarica, Paraguáype, oñemoheñoĩ ary 2012 pe ha oguereko potapy ñemohendapýrõ oipytyvõ mba'apoharenda chu'i ha omba'apóvakuéra ijehegui opaichagua pehẽnguépe, yvyráre omba'apóva , tembĩ'u'apokuaaha, itáre omba'apóva, aõñembovyvy, yvotyty ñangarekoha, mba'e ñomotĩrã, ha ambue mba'e. Ko jeporeka oikuave'ẽ peteĩ aponde'a mba'éichapa mba'embojaha ikatu omboheta mba'e repy ojeporuva'ekue heségui ikatu ha'guaicha hi'are . Tapereko apopyrã rehegua ojerúva'ekue ha'etevoi tembikuaareka hetakue rupi , orekóva ipype peteĩva tembiporu tekoguáva omyesakãve ha'gua apopyre he'iséva; ojeporu ñehesa'ỹjio tepyme'ẽmbýva ohovéva hese, jehecha jey ha ñehesa'ỹjio kuatiakuéra , ñe'ẽjovake mba'embojaha sambyhyhára ha mbojuajuhára mba'apoharedápegua ndive jehuhujey ha'gua mba'eichaitépa oĩ iñemohenda ñehesa'ỹjio FODA rupive. Umi tembiapokue itenondevéva jeporekakue oguerojera asãĩ mbosa'i sa'i viru oike ha oséva ikatu ha'gua LANSOL ogueropu'aka virupurukuaa, upéicha avei umi jehupytyrã mba'aporape ha aponde'a mýi aponde'a mba'aporape rehegua. Umi mba'apokue itenondevéva apytépe ojehechauka pe mba'embojaha ombohovaiva'erã mba'apoharenda ñemuha oĩva ko tenndápe remikotevẽ , omoheñoĩ ipyahúva jehu, omohenda porã hemikuave'ẽ ha oipyhy tape ikatu ha'guaicha ohupyty virupurukuaa reropu'aka, hi'aponde'a mba'aporape vorerõ .Jeporeka oipyso hemime'ẽ tembikuaaty virurekoporukuaa rehegua, oikuave'ẽva peteĩ aponde'a mba'aporapéva ombokatutáva virupurukua pu'aka peteĩ aty omba'apóva mba'embojaha mba'aporendáicha , ha'ehápe sambyhyhára aty LANSOL-pegua ha aty oipytyvõva ohupyty apopyre porã mbohasapyre, ha mbohasapyre'ỹ rupi tembiaporenda ojapyréva .

ÑE'Ë REKOKATUKUÉRA: aponde'a mba'aporape , gueropu'aka, mba'embojaha mba'aporedagua

AUTOR CORRESPONDIENTE: David Dejesús Benítez Cano. Magister en Administración de Empresas. Universidad Nacional de Asunción Facultad de Ciencias Económicas. Villarrica, Paraguay. Email: dbenitez75@gmail.com

FINANCIAMIENTO: propio.

CONFLICTO DE INTERÉS: el autor no tiene conflicto de interés.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se centró en la Elaboración de un Plan Estratégico para la incubadora de empresas LANSOL de Villarrica, Departamento del Guaira, Paraguay. Esta empresa tuvo dificultades en su gestión dado que tiene oportunidades de mejora en cuanto a la sostenibilidad por razón de sus gastos fijos, personal y gastos de inversión. Este trabajo tuvo como objetivo general de esta investigación es: Proponer un Plan Estratégico, cuya ejecución podría lograr la sostenibilidad económica de la Incubadora de empresas LANSOL para el periodo 2018-2023.

Esta investigación se centra en la planificación estratégica de una Incubadora de empresas, a fin de lograr su sostenibilidad y sustentabilidad. Por ello es pertinente definir el concepto "sostenibilidad", este término se refiere, por definición, a la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas, garantizando el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social. Según Intermon (2018) esto también se refiere al otro termino, la sustentabilidad; aunque este término se utiliza en diversos contextos, de manera general se puede definir como: El equilibrio que existe entre una comunidad y su medio para satisfacer sus necesidades (Estrella Suárez & González Vázquez 2014). También corresponde definir el término de incubación en este contexto. De acuerdo a INCUNA/JICA (2015):

Las incubadoras de empresas se crean con el objetivo de apoyar, en su fase de inicio, a empresas con un fuerte contenido innovador, proveyendo un conjunto de servicios y recursos. Se crean condiciones específicas que disminuyen el nivel de mortandad de las empresas (p.12)

Según (Benitez Cano) 2020 La incubadora de empresas LANSOL ofrece los siguientes servicios: charlas informativas sobre el proceso de selección y de incubación de emprendimientos, estudios sin costo durante la pre incubación para el conocimiento de instrumentos esenciales para el progreso del emprendimiento, apoyo en la elaboración de Planes de negocio y asistencia técnica, seguimiento y soporte integral en el ámbito interno como externo para el desarrollo de la Pequeñas y Medianas Empresas, Espacio físico en nuestras instalaciones, líneas de crédito para emprendedores, y, eevitalización y reactivación de empresas, elaboración de planes de inversión, agro negocios, administración, finanzas, marketing, costos y planificación.

Uno de los aspectos centrales de una incubadora de empresas es lo relacionado a su sustentabilidad. Al respecto, se pueden mencionar varios modelos como el utilizado por las incubadoras de empresas de (Instituto Gene Blumenau, 2022) en Blumenau, en el estado de Paraná, Brasil sus incubadoras reciben ingresos por parte de las empresas egresadas, que es la denominada “tasa de Pos incubación”. Por otro lado en Europa, según Fundacity (2014), las incubadoras aplican capital semilla al emprendimiento y a cambio, adquieren un porcentaje de participación de entre el 5 y 10% de la empresa incubada, de forma a recuperar posteriormente la inversión en el desarrollo y el crecimiento de la misma, cuando ya esté generando ganancias. Ahora bien, respecto a una organización que desea permanecer a través del tiempo y proyectarse, Thompson, Gamble, & Peteraf (2015) sostienen que un plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia. Se trata de un instrumento de vital importancia para toda organización y en especial para la incubadora.

De acuerdo con el planteamiento del problema, la incubadora busca sostenibilidad, en tal sentido, un tema clave a desarrollar es una adecuada dirección estratégica, con una mirada de largo plazo. La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos (David, 2013).

Luego de definir los aspectos teóricos, es importante realizar un diagnóstico de la Incubadora de empresas y Para ello se utilizó la metodología DAFO o FODA: Es una herramienta utilizada para el estudio de una empresa y está formada por las iniciales de las cuatro variables que la integran: Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades (Talancón, 2007).

De estas cuatro variables las Fortalezas y las Debilidades hacen referencia a los factores internos de la empresa, y precisamente por ello son los puntos sobre los que resulta más fácil trabajar, obtener resultados visibles a corto y medio plazo, ya que son elementos sobre los que se puede actuar directamente y sobre los que la empresa tiene control y capacidad de cambio.

MATERIALES Y MÉTODOS

En este trabajo de investigación inicialmente se realizó una investigación bibliográfica y documental de forma a obtener información básica sobre el problema estudiado. En esta etapa tuvo un alcance exploratorio, consistente en la búsqueda de información en diversas fuentes bibliográficas, textos, artículos de revistas científicas, bases de datos como CICCOC, SCIELO, entre otras.

El enfoque de la investigación fue predominantemente cuantitativo, con la inclusión de algunos elementos cualitativos. Una vez revisadas y obtenidas las informaciones, se realizó un estudio

de campo de manera a identificar los aspectos que conforman las características del problema estudiado, la Incubadora de Empresas.

Se realizó una investigación con enfoque cuantitativo, de manera a incorporar en el plan operativo las partidas de ingresos y egresos generados por la actividad económica de la organización. Se buscó, además, determinar los elementos estratégicos y/o características que otorguen sostenibilidad de la incubadora de empresas LANSOL, que corresponde al componente cualitativo.

Posteriormente, la investigación alcanzó el nivel predictivo para probar la hipótesis “Con la ejecución de un plan estratégico en el periodo 2018-2023, se podría lograr la sostenibilidad económica de la incubadora de empresas LANSOL”.

En tal sentido, se realizó la proyección de ingresos y egresos mediante el método de promedio móvil ponderado (Villarreal, 2016), a partir de los ingresos y egresos del año 2019 y 2020 que constan en los balances y estados de resultados de la organización, luego se estimaron los valores correspondientes a los años 2021, 2022 y 2023, en el nivel predictivo del estudio.

La población considerada en esta investigación fue la organización LANSOL de Villarrica, staff de funcionarios y directivos de la incubadora de empresas. La muestra fue del tipo no probabilística, por conveniencia y consistió de 5 funcionarios: Gerente de la Incubadora de Empresas, directivo, un técnico, secretaria administrativa, y una voluntaria de JICA. El método empleado fue el deductivo, porque a partir de características generales o genéricas de organizaciones similares, se llegó por deducción, a establecer los elementos que podrían determinar la sostenibilidad de la incubadora de empresas LANSOL, que es la finalidad del estudio, a partir de la elaboración de su Plan Estratégico. Además, se emplearon los métodos, analítico y sintético.

Se aplicó la técnica de entrevista a funcionarios y directivos, el tipo de muestreo fue del tipo no probabilístico, por conveniencia y consistió de 5 funcionarios, 3 directivos, de manera a obtener información cualitativa y cuantitativa sobre el desempeño de la organización.

Los criterios de inclusión fueron: personas de ambos sexos mayores de 18 años, que trabajen como directivos, funcionarios o técnicos en la empresa estudiada.

Los criterios de exclusión fueron: las personas de ambos sexos menores de 18 años que no trabajen en la empresa.

Como instrumento de recolección de datos, se ha utilizado un cuestionario, conteniendo preguntas abiertas y cerradas de forma a obtener la información necesaria para elaborar el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) en el cual, se desarrollaron las siguientes etapas: Determinar la realidad de las condiciones con respecto a variables internas y externas, especialmente aquellas relacionadas a los estados financieros y la estrategia; esto permitió elaborar los objetivos estratégicos a partir del cruce de variables,

de forma a establecer las bases para la sostenibilidad y trazar el plan de acción, según los objetivos específicos definidos.

Los datos se procesaron mediante planillas electrónicas. Posteriormente, con los datos individuales obtenidos durante el trabajo de campo, se generaron datos ordenados en tablas, a partir de los cuales se realizó el análisis según los objetivos o preguntas de investigación realizadas. En relación con los datos cualitativos, se hizo una síntesis de las respuestas obtenidas, a partir de ellas se hicieron los análisis e interpretación correspondientes.

Para realizar el análisis e interpretación de los datos recolectados, se tuvieron en cuenta los hallazgos relacionados con el problema de investigación, los objetivos propuestos planteados y el marco teórico, con el fin de evaluar, si confirman las teorías o no y se generan debates con la teoría ya existente. Los resultados fueron presentados en función a los objetivos de la investigación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Mediante entrevistas realizadas, primeramente, a miembros que ocupan el consejo Directivo de la Incubadora de Empresas LANSOL y funcionarios, se buscó información relevante como punto de partida y línea de base de la investigación y los resultados de la situación económica actual (enero de 2020) fueron los siguientes:

La proporción de las fuentes de ingreso de la incubadora de empresas LANSOL es:

- Incubación de empresas y consultoría a empresas: 20 %
- Consultoría a organismos de cooperación y proyectos gubernamentales: 80%

Los servicios remunerados que realiza la incubadora de empresas LANSOL son: Incubación de emprendimientos (especialmente incubación interna), Consultoría a empresas, Consultoría a organismos de cooperación, Ejecución de proyectos a organizaciones gubernamentales
Costos fijos de la Incubadora LANSOL. LANSOL necesitaba como mínimo una suma mensual a fin de poder cubrir salario del staff de técnicos, secretaria y los gastos de servicios.

Los objetivos estratégicos de la incubadora de empresas LANSOL para lograr la sostenibilidad económica son los siguientes:

- Cumplir con sus fines de incubación de emprendimientos: Se realiza a través de la atracción de emprendedores a la incubadora de empresas y a través de los servicios ofrecidos a los mismos.
- Generar una cultura emprendedora a través de la incubación tanto interna como externa: Esto se materializa por la transferencia de conocimientos a través de métodos y procedimientos comprobados para aumentar las probabilidades de éxito de los emprendimientos y así tener un efecto multiplicador en la comunidad por la experiencia positiva de los emprendimientos incubados en la incubadora de empresas.

Actualmente, los servicios de incubación a emprendimientos no son suficientes para lograr el sostenimiento económico de LANSOL. Así, surge la necesidad de redefinir o rediseñar los objetivos estratégicos de la organización y ejecutar un nuevo Plan de Acción.

Los resultados obtenidos luego de realizarse el análisis FODA de la Incubadora de empresa LANSOL, fueron los siguientes:

En el ámbito interior de la incubadora de empresas LANSOL se vieron los siguientes resultados:

Fortalezas: 1. Equipo profesional, 2. Infraestructura (Equipo, movilidad, maquinarias), 3. Local propio, 4. Apoyo del Consejo Directivo y Agencia, 5. Reconocimiento de financiador, 6. Siempre en actividad, 7. Redes sociales. Promoción, 8. Buen ambiente laboral y proactividad de las personas

Debilidades: 1. Fuente de financiamiento inestable, 2. Escaso número de reuniones entre equipo y Directorio, 3. Poca permanencia del equipo técnico en la institución., 4. Falta equipo de promoción, 5. Abandono parcial a los emprendedores, 6. Escaso conocimiento de la realidad actual de los emprendedores, 7. Planificación no actualizada, 8- Ingresos provenientes principalmente del rubro de consultoría en ejecución de proyectos

En el ámbito Exterior de la incubadora de Empresas LANSOL se vieron estos resultados:

Oportunidades: 1. Alianzas de cooperación con Agencias, 2. Apoyo económico del sector público, 3. Mercado local para generar ingresos propios, 4. Posibilidad de financiación para ofrecer los servicios de capacitación, 5. Ofrecer servicios a empresas de la región, 6. Escasa competencia, 7. Medios de comunicación

Amenazas: 1. Cierre de LANSOL por falta de financiamiento, 2. Desinterés de financiar el sector del emprendedurismo, 3. Creación de nuevas incubadoras en la región,

Se presenta la Visión y la Misión de la Incubadora de empresas según (Incubadora de Empresas Lansol, 2013)

Visión

Promocionar una nueva generación de empresarios/as rurales y urbanos, portadores de una actitud emprendedora, con responsabilidad social y ambiental.

Misión

La Misión y Visión de la Incubadora de la Incubadora de empresas LANSOL están alineadas a la esencia del modelo de negocios de una Incubadora de empresas, pero, en forma global, se ha detectado unos objetivos estratégicos muy generales y no se ha traducido en indicadores y un plan de acción detallado a ser ejecutado y con los responsables para su cumplimiento.

Viendo esta Misión y Visión se puede apreciar que están alineadas a la naturaleza de una Incubadora de Empresas y por ello no se han reformulado.

Los Servicios Actuales Proveídos por la Incubadora de Empresas LANSOL son:

- Servicio de Incubación Interna
- Consultorías a Empresas, Capacitaciones, Concursos de Ideas de Negocios
- Consultorías y Ejecución de Proyectos a ONGs u organismos Nacionales e Internacionales

A partir del análisis FODA, que determinó el estado de situación actual de la organización. Los objetivos se definen a partir del cruce de variables internas (fortalezas/debilidades) y las externas (oportunidades/amenazas) y debatidas en las entrevistas con los representantes de la incubadora y con el siguiente resultado:

Objetivos estratégicos propuestos para la Incubadora de empresas

- Aumentar los ingresos para lograr la sostenibilidad económico financiera
- Concretar acuerdos para acceder a nuevas fuentes de financiación
- Aprovechar el mercado local con nuevos servicios

La incubadora de empresas LANSOL, al momento de esta investigación, se encuentra realizando la construcción de un plan estratégico que guíe sus acciones futuras, mediante la definición de objetivos; el mismo es responsabilidad del Consejo Directivo con asesoramiento de una voluntaria de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA).

En el Plan Estratégico aún vigente, los directivos de la Incubadora de empresas LANSOL habían definido los objetivos estratégicos siguientes:

- La sostenibilidad en el tiempo de la incubación de Empresas
- El fomento del emprendedurismo
- A través de los emprendedores lograr esta sostenibilidad

La incubadora, según las expresiones de los entrevistados, han alcanzado los objetivos del fomento del emprendedurismo y la incubación de emprendimientos, pero no se ha logrado la sostenibilidad económica a través de estos dos primeros objetivos estratégicos y estas serían las razones:

La mayoría de los emprendimientos fueron incubados en el marco de proyectos financiados por otras entidades y ejecutados por la Incubadora de Empresas LANSOL, y al terminar estos proyectos dejan de ser financiados por dichas entidades, quedando los emprendimientos sin fondos para ser apoyados por estos proyectos.

Por otro lado, los emprendimientos incubados internamente aportan muy poco debido a que las tasas de incubación y otros cánones, alcanzando sólo un 9% de los ingresos de la incubadora LANSOL.

La Incubadora de Empresas LANSOL cuenta con un Plan Operativo Institucional que, a enero de 2020, está en proceso de actualización con el Consejo Directivo, equipo Técnico y una técnica de la Agencia Japonesa de Cooperación Internacional JICA.

Se ha observado que, la incubadora, a lo largo de su gestión previa, no ha podido traducir los objetivos estratégicos del plan vigente, a objetivos de corto plazo realizables mediante un plan de acción concreto, medible y realizable, utilizando indicadores (KPI) estratégicos (Kaplan & Norton , 2002), diseñados de acuerdo a los objetivos estratégicos. Se percibe, además por su redacción, que resulta muy general. Para ello, se propone la siguiente estructura, basada en AENOR (2003), en la cual, para cada uno de los objetivos se requiere:

1. Definición cualitativa del objetivo.
2. Definición cuantitativa del objetivo y valor de referencia ideal.
3. Indicador o indicadores que reflejan el logro.
4. Plan de acción con responsables designados.
5. Plazo de ejecución.
6. Recursos asignados.
7. Seguimiento periódico con observaciones.
8. Evaluación de resultados finales y propuestas de mejora

Por ello se dan las nuevas iniciativas de servicios nuevos para mejorar la sostenibilidad de la Incubadora de Empresas que son las siguientes:

- Coworking (alquiler de oficinas compartidas)

Según (Sanchez Cotobal, 2020)

El coworking es un nuevo ecosistema de trabajo que está revolucionando la forma en la que los diferentes profesionales llevan a cabo su trabajo, ya que se basa en compartir un nuevo espacio sin que cada uno pierda su independencia. La esencia del coworking se basa en hablar, compartir, conectar, proponer, unir y ayudar

El coworking es un espacio de trabajo compartido que cuenta con internet por wifi, y cuenta con el mobiliario básico en donde los emprendedores pueden realizar sus labores y además cuenta con espacios compartidos para juntas, reuniones, contar con wifi y las infraestructuras sanitarias compartidas, en donde solo los gastos que deberá abonar aparte del alquiler, es el fluido eléctrico.

En esta propuesta se plantea utilizar la infraestructura subutilizada con que cuenta la incubadora a fin de poder utilizar más espacios para tener ingresos con menor nivel de incertidumbre

- Agencia de marketing digital (contratos)

En esta propuesta se realizará servicios de community manager básico y creación de contenidos básicos a emprendimientos y empresas, los cuales serán acciones en distintas redes sociales en la web para visibilizar sus servicios y productos.

Se estima que la secretaria administrativa pueda realizar esta labor hasta un máximo de 4 empresas.

Por ello en función a las iniciativas desarrolladas y los datos obtenidos en las entrevistas, se presentan la siguiente tabla para desarrollar cada objetivo estratégico, lo que, en esencia da lugar al plan de acción con objetivos, indicadores, metas, responsables, tiempos y recursos necesarios. Aparecen también en la misma, los espacios correspondientes para el llenado de los mismos con los resultados y mejoras sugeridas, durante el seguimiento del Plan.

Tabla 1. Objetivo Estratégico 1. Aumentar los ingresos para lograr la sostenibilidad económico financiera. Años 2021, 2022, 2023

ÍTEM	DETALLE	RESPONSABLE
Definición cualitativa	Aumentar la liquidez. Generar ingresos por encima de los costos fijos y variables.	Consejo Directivo
Definición cuantitativa	Liquidez Corriente ≥ 1	
Indicadores	Ventas Anuales; $\text{Activos Corrientes} = (\text{AC/PC})$ Pasivos Corrientes	
Meta	AC/PC= 1.2 Ventas anuales: 400.000.000.-	
Plan de acción (Iniciativas)	<ol style="list-style-type: none"> 1- Revisar oferta de consultores y de servicios, de forma a ampliar el número de ellos, si es necesario, para lograr el crecimiento deseado. 2- Creación de agencia de marketing digital 3- Creación de unidad de negocios de coworking 	Gerente Técnico Principal
Plazo de ejecución	3 años	
Recursos	Consultores, Secretaria Administrativa, materiales y otros Gs. 383.357.360	
Revisión (frecuencia)	anual	Gerente
Resultados	Gs. 440.140.775 de facturación de servicios	Gerente
Mejoras sugeridas		

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 1, la línea meta se refiere al objetivo de ingresos por servicios de consultoría, coworking y agencia de marketing digital. La línea “recursos” describe el costo estimado de los técnicos consultores, la secretaria administrativa, materiales y otros insumos por tres años. La línea resultados describe la facturación bruta proyectada de los servicios prestados por la empresa en un periodo de tres años.

Tabla 2. Objetivo Estratégico 2. Concretar acuerdos para acceder a nuevas fuentes de financiación. Años 2021, 2022, 2023

ÍTEM	DETALLE	RESPONSABLE
Definición cualitativa	Acuerdos con organizaciones públicas y privadas nacionales e internacionales	Consejo Directivo
Definición cuantitativa	Cantidad de Acuerdos	Gerente
Indicadores	N° de nuevos Acuerdos firmados	
Meta	6 nuevos Acuerdos firmados	
Plan de acción (Iniciativa)	Concretar acuerdos de financiación con entidades públicas y/ privadas que permita a LANSOL generar, con esos fondos, productos de consultoría y servicios, que son demandados por las empresas y que actualmente están contratando de forma externa. Generar productos/servicios dirigidos a las empresas incubadas, utilizando nuevas fuentes de financiación.	Gerente Técnico Principal
Plazo de ejecución	3 años	
Recursos	Presupuesto Total: Consultores 197.406.834	
Revisión (frecuencia)	Anual	Gerente
Resultados (ejecución)	Gs. 282.009.762 de facturación	
Mejoras sugeridas		

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 2, la línea recursos se refiere a el presupuesto proyectado para el pago a consultores en tres años. La línea resultados se refiere al monto proyectado de facturación por servicios, acuerdos, consultorías con empresas privadas o públicas

Tabla 3. Objetivo Estratégico 3. Aprovechar el mercado local. Años 2021, 2022, 2023

ÍTEM	DETALLE	RESPONSABLE
Definición cualitativa	Proveer servicios específicos, dirigidos a empresas locales, a partir de estudio de mercado, uno dirigido al sector de industrias tradicionales y otro dirigido a maquiladoras	Consejo Directivo
Definición cuantitativa	Realizar por lo menos dos estudios de mercado	Gerente
Indicadores	N° de estudios realizados N° de nuevas demandas de servicio N° de servicios concretados	
Metas	N° de estudios realizados: 2 N° de nuevas demandas de servicio: 12 N° de servicios concretados: 6	
Plan de acción (Iniciativa)	Proveer servicios específicos dirigidos a empresas locales. Entre las oportunidades detectadas está el mercado local, la ciudad de Villarrica y zona de influencia, con importantes industrias tradicionales como algodón, empresas maquiladoras fabricantes de bolsas, algunas del sector forestal. La iniciativa incluye un estudio de mercado para caracterizar la demanda.	Gerente Técnico Principal
Plazo de ejecución	3 años	

Recursos	Presupuesto Total: Gs. 61.619.666	
Revisión (frecuencia)	Anual	Gerente
Resultados (ejecución)	Gs. 88.028.095	
Mejoras sugeridas		

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 3, la línea recursos se refiere a el presupuesto proyectado para el pago a consultores en tres años. La línea resultados se refiere al monto proyectado de facturación por servicios, acuerdos, consultorías en el mercado local por un periodo de tres años.

CONCLUSIONES

Se concluyó que la organización ha tenido deficiencias en la definición de los objetivos del plan, no ha realizado un adecuado seguimiento y evaluación, es decir, no se han cumplido todos los procesos que indica el modelo de dirección estratégica que da el sustento teórico la propuesta y las buenas prácticas de planificación y dirección estratégica.

Por lo antes expuesto se ha determinado y descrito, los objetivos estratégicos y el plan de acción de la incubadora LANSOL: aumentar los ingresos para lograr la sostenibilidad económico financiera, concretar acuerdos para acceder a nuevas fuentes de financiación, aprovechar el mercado local. En el Plan de Acción se han definido en detalle las iniciativas, indicadores, metas, responsables, recursos y tiempos para cada uno de los objetivos. El marco temporal es de tres años.

Se han proyectado las tablas de ingresos y egresos para los años 2021, 2022 y 2023; se concluye que, con las nuevas iniciativas consistentes en el espacio de coworking y la agencia de marketing digital se generarían fuentes de ingresos adicionales para el sostenimiento económico de la incubadora de empresas LANSOL.

Se recomendó que LANSOL dedique sus esfuerzos hacia la conformación y ejecución del Plan de Acción descrito en esta investigación. Primeramente, definir Indicadores Clave de Desempeño (KPI), realistas y medibles, con especial atención a los indicadores financieros. Así también, realizar un seguimiento constante de la ejecución del Plan Estratégico y el Plan de Acción, observando los valores de los indicadores claves de desempeño (KPI), en especial a las proyecciones y ejecución financiera. Seguidamente, ejecutar el Plan de Acción propuesto, detallado con iniciativas, metas, indicadores, responsables, recursos y plazos definidos en el mismo, participar más activamente en el mercado local, detectando necesidades y demandas no satisfechas mediante estudios de mercado para incorporar servicios acordes a la demanda, incorporar los profesionales necesarios para brindar nuevos

servicios, y, finalmente, capacitar al personal que tendrá a su cargo brindar los servicios de la agencia de marketing digital, así como adquirir las herramientas tecnológicas necesarias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AENOR. (2003). Norma UNE 66175:2003. Guía para la implantación de sistemas indicadores. 48.
- Benitez Cano, D. D. (2020). Tesis Elaboración de un Plan Estratégico para Incubadora de empresas 2018-2023. El caso LANSOL. Asuncion, Paraguay: Facultad de Ciencias Economicas Universidad Nacional de Asuncion.
- David, F. (2013). Conceptos de Administración Estratégica (14a ed.). México D.F.: Pearson Educación S.A.
- Estrella Suárez, M. V., & González Vázquez, A. (2014). Desarrollo sustentable Un nuevo mañana. Mexico D.F.: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- Incubadora de Empresas Lansol. (noviembre de 2013). Obtenido de <http://www.incubadoralansol.org/>: <http://www.incubadoralansol.org/>
- INCUNA/JICA. (2015). Manual de Implementacion de Incubadoras de Empresas. Asuncion: Incuna.
- Instituto Gene Blumenau. (19 de 09 de 2022). Obtenido de <https://institutogene.org.br/>
- Intermon, O. (22 de octubre de 2018). Oxfam Intermon. Obtenido de Oxfam Intermon: <https://blog.oxfamintermon.org/definicion-de-sostenibilidad-sabes-que-es-y-sobre-que-trata/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Münch, L. (2008). Planeación Estratégica. Mexico D.F.: Editorial Trillas, 5. A. de C. V.
- Sanchez Cotobal, J. (2020). Plataformas Coworking . Anuario Jurídico y Económico Escurialense, 325-325.
- Talancón, H. P. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Redalcy, 1-12.
- Thompson, A., Gamble, J., & Peteraf, M. (2015). Administración estratégica: teoría y casos (19a. ed.). Mexico D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Villarreal, F. (2016). Introducción a los Modelos de Pronósticos. Bahia Blanca: Universidad Nacional del Sur- Departamento de Matemática.