



FLACSO

MAESTRÍA EN DISEÑO Y GESTIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES

Trabajo final

ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE INCUBACIÓN EXISTENTES.

CASO DE ESTUDIO DE LA RED DE INCUBADORAS DE AMÉRICA LATINA

Autora: **Lic. Luciana Bollati**

Director: **Dr. Lucas González**

2015

Resumen

Las incubadoras de empresas fueron promovidas, en sus inicios, desde el ámbito público-estatal pero aparentan haber incorporado modelos con estructuras legales e impositivas privadas y cuyos objetivos distan bastante de aquellos que les dieron origen. Las mismas se han transformado, en relación a su naturaleza, modelo operativo, estrategia de financiamiento, objetivos, misión, visión, etc.

En este estudio, se busca contribuir al análisis de los sistemas o modelos de incubación existentes en América Latina retomando algunas de las dimensiones de “buenas prácticas” en incubación de empresas. Para ello, se establecen dos modelos teóricos de incubación y sus características; y se analizan tres países (México, Argentina y Brasil) del caso de estudio, a saber, la Red de América Latina y el Caribe (RedLac). Se mide la evolución de algunas de las categorías empíricas para extraer conclusiones acerca del predominio de alguno de los modelos y se comparan los resultados del caso de estudio con los resultados obtenidos a nivel país. Para la realización de este estudio se utilizan herramientas de análisis y recolección de información de tipo cuantitativo y cualitativo.

Los resultados sugieren que el desempeño de las incubadoras latinoamericanas está influenciado por un modelo tradicional; mientras que, por el contrario, las políticas de fomento a la incubación y la visión de las propias incubadoras pretende acercarse al modelo de base tecnológica.

A mis padres, por el amor, por el ejemplo y por la palabra. Por estos 26 años de acompañamiento incondicional y por poner a mi alcance todos los recursos y medios para fortalecer mi crecimiento personal y profesional.

A mis hermanos, mis sobrinos y mi pareja por el cariño y contención que nos une en el más estrecho vínculo: la familia.

A mi director de tesis por su claridad, paciencia y profesionalismo.

Índice

Introducción.....	6
Capítulo 1. Marco teórico	17
Capítulo 2. Diseño metodológico.....	41
Capítulo 3. Caracterización del caso de estudio. incubadora miembro de la red de incubadoras de América Latina y el Caribe	46
3.1. Caracterización de la red de incubadoras de América Latina y el Caribe	46
Capítulo 4. Caracterización de los modelos de incubación de empresas en el mundo y vinculación con el caso de estudio	52
4.1. Modelos empíricos de incubación de empresas: estudio de caso de países	52
4.1.1. Análisis del modelo de incubación adoptado por México	53
4.1.2. Análisis del modelo de incubación adoptado por Brasil.....	63
4.1.3. Análisis del modelo de incubación adoptado por Argentina	72
4.2. Resultados sobre la evolución de los modelos A y B en América Latina	82
Capítulo 5. Análisis de desempeño	87
5.1. Análisis de desempeño respecto a la gestión administrativa de las incubadoras miembro	87
5.2. Análisis de desempeño respecto a la evaluación del programa de incubación de las incubadoras miembro.....	90
5.3. Análisis de desempeño respecto a la infraestructura profesional de las incubadoras miembro	93
5.4. Análisis de desempeño respecto a las instalaciones básicas de las incubadoras miembro	96
5.5. Análisis de desempeño respecto a las redes de las incubadoras miembro	98
5.6. Análisis de desempeño respecto al modelo de incubación de las incubadoras miembro.....	101

5.7. Análisis de desempeño respecto a la gestión financiera de las incubadoras miembro.....	105
5.8 Análisis de desempeño respecto a la gestión financiera de los clientes de las incubadoras.....	107
5.9 Resultados respecto a la evaluación de desempeño del caso de estudio acerca de las incubadoras miembro de Latinoamérica	108
Conclusión	113
Bibliografía	119
Anexos	123
Anexo 1. Carta de introducción a la encuesta a incubadoras miembros de RedLac...	123
Anexo 2. Guión temático con pautas para entrevistas.....	124

INTRODUCCIÓN

Muchos gobiernos en Latinoamérica y en el mundo han decidido, a partir de la década de los ochenta, promover políticas de ciencia, tecnología e innovación para impulsar el crecimiento y desarrollo al interior de los países.

La creación de parques e incubadoras de empresas de base tecnológica ha sido una de las herramientas que se utilizó para alcanzar ese objetivo. En distintos países del mundo, su origen estuvo vinculado al crecimiento económico en períodos posteriores a crisis con la consecuente expectativa de que aquellas generasen un impacto socioeconómico en las economías locales y nacionales en las que se implementaran. A partir de su creación, se estudiaron diversos métodos para medir los beneficios directos o indirectos que estas aportasen a la sociedad en términos de creación de empresas de alto valor agregado, generación de empleos, crecimiento del producto bruto interno (PBI), solo por nombrar algunos.

¿Qué es una incubadora de empresas? “Una incubadora de empresas es una entidad que acompaña personas emprendedoras en la creación, impulso y consolidación de empresas preponderantemente innovadoras” (Bravo García, Álvarez Sánchez & Pineda Echeverry, 2012, p. 49). Asimismo, tal como lo afirman Cruz Gartner y Matiz Bulla (2004, p. 3), “una incubadora de empresas es ante todo, un instrumento de desarrollo regional debido a que su funcionamiento debe responder a las necesidades de la región en que se encuentre de manera articulada con las cadenas productivas interrelacionando demandas y ofertas, acercando sectores empresariales y académicos, e impulsando procesos de innovación y desarrollo que obedezcan a las necesidades detectadas en dichas cadenas”.

Ahora bien, el creciente interés de los gobiernos en implementar medidas que estimulen la innovación y la utilización de las incubadoras en las últimas décadas, como mecanismos para impulsar el fortalecimiento de las empresas, se puede explicar a partir de la importancia otorgada a nivel internacional respecto de su contribución al crecimiento

económico, la regeneración de tejidos productivos regionales y la generación de puestos de trabajo e innovaciones, entre otros (Kantis, 2003, p. 4).

De acuerdo al reporte de 2013 del “Monitoreo global de emprendedorismo” (GEM, por su sigla en inglés), Latinoamérica y el Caribe es la región con mayor tasa de actividad emprendedora en fase inicial¹ luego de las economías de la región de África subsahariana. Algunas de las razones se relacionan con el nivel de desarrollo y el PBI de los países (la tasa de actividad es mayor en países menos desarrollados o con menores ingresos de PIB). Además, en general, en la mayoría de los países las tasas de actividad emprendedoras de fase inicial son mayores que aquellas que reflejan los negocios establecidos (empresas mayores a 3 años y medio de edad). En Latinoamérica, la tasa de negocios establecidos, aquellos de más de 3 años, es menos de un tercio de la tasa de actividad en fase inicial (solo sobreviven 1 de cada 3 de las empresas que inician actividades), es decir, que las empresas de los dos tercios restantes no logran sobrevivir los tres primeros años. Aquellas, en fases iniciales representan en promedio un 18.5 en tanto que las empresas establecidas se reducen a un 7.7.

Estas cifras indicarían que, en los países con economías en desarrollo, a pesar de los esfuerzos para mejorar las oportunidades de emprender, la mayoría de los emprendedores no logra sobrevivir en el mercado y sus niveles de producción no generan un impacto significativo que se refleje en los indicadores económicos (Amorós & Bosma, 2013).

La mayoría de los trabajos en incubación se ha centrado en las mediciones de indicadores o análisis de resultados de las incubadoras. En este estudio, se pretende realizar una evaluación de desempeño de las incubadoras del caso de estudio, pero más importante aún, se busca contribuir al análisis de los sistemas o modelos de incubación en América Latina.

¹ La fase inicial de la actividad empresarial abarca a aquellos individuos en el proceso de iniciar un negocio o nuevas empresas de menos de 3 años y medio de edad.

Las incubadoras, a partir de evaluaciones y mediciones de las últimas décadas, han intentado perfeccionar el proceso de toma de decisiones, métodos y seguimiento de sus empresas. Uno de los más grandes desafíos ha sido mejorar los resultados a largo plazo e impulsar la supervivencia de las empresas que incuban y la propia. Para ello, se establecieron ciertos estándares en prácticas de incubación, de aquellas incubadoras más exitosas a nivel internacional.

En el presente trabajo, se retoman algunas de estas prácticas y se construye una serie de categorías empíricas para evaluar el desempeño de las incubadoras del caso de estudio y diferenciar aquellas categorías que inciden en la pertenencia a un modelo u otro. En este sentido, se elaboran dos modelos teóricos de incubación, contruidos a partir de la bibliografía y tendencias más recientes, y se realiza un relevamiento sobre algunas de las políticas públicas de fomento a la incubación de empresas en los países de las incubadoras más relevantes para la población objeto de estudio, a saber, Argentina, Brasil y México. Se mide la evolución de algunas de las categorías empíricas, en el marco histórico-político de cada país seleccionado para extraer conclusiones acerca del predominio de alguno de los modelos y su relación con las políticas públicas nacionales y tendencias internacionales. Finalmente, se comparan empíricamente los resultados del caso de estudio (incubadoras de la Red de América Latina y el Caribe) con los resultados obtenidos a nivel país (evaluaciones de incubadoras a nivel nacional). Por último, se realiza una evaluación de desempeño de todas las incubadoras que conforman la red para analizar el comportamiento de las mismas a nivel regional en función de todas las variables o categorías (tanto aquellas dependientes como las independientes del modelo del que se trate) que se elaboran en el marco teórico.

Cabe destacar que la elección de este caso de estudio radica en la dimensión de la red y su dependencia de un organismo internacional de crédito. En este sentido, la creación y sostenibilidad de una red supone recursos materiales y humanos indispensables para su continuidad y la adhesión de los miembros dependerá de la confianza en la institución que nuclea y coordina la red. RedLac es la Red Regional de

Incubadoras de Latino América y el Caribe, patrocinada por el programa InfoDev del Banco Mundial y es una de las cinco redes regionales integrantes de la Red Global de Incubadoras de InfoDev. Es decir, la misma se enmarca dentro de un programa internacional que le permite mantener continuidad en las actividades que involucran a sus miembros. Dicha red incluye, a nivel mundial, a 242 organizaciones en 77 países.

A continuación, se expresan algunos de los interrogantes que promovieron el desarrollo de este trabajo, que no busca convertirse en un análisis exhaustivo del problema / objeto de estudio, pero procura contribuir al debate y comprensión de estas iniciativas. Las mismas fueron promovidas, en sus inicios desde el ámbito público-estatal pero aparentan haber incorporado, como tendencia a nivel mundial, modelos con estructuras legales e impositivas privadas y cuyos objetivos distan bastante de aquellos que les dieron origen. En este sentido, nos preguntamos ¿cuáles son los modelos de incubación existentes y qué incidencia tienen a lo largo de la historia en Latinoamérica? ¿Cuáles son las prácticas que se utilizan para evaluar el desempeño de las incubadoras? ¿Qué categorías definen estos modelos? ¿Cómo ha sido la evolución de estos modelos en los países de Latinoamérica?

A partir de los interrogantes mencionados, surgen los objetivos que guían el desarrollo que este trabajo final comunica. Así, como objetivo general nos propusimos *analizar cuáles son los modelos de incubación existentes y cómo estos se transformaron desde los años setenta a la actualidad en México, Argentina y Brasil.*

De este objetivo general se desprenden los objetivos específicos, a saber:

- Establecer las principales categorías que definan una clasificación de buenas prácticas a nivel internacional.
- Analizar los modelos de incubación existentes a partir de la selección de algunas de las variables establecidas y que determinarían la conformación o estructura de los modelos “puros” o teóricos de incubación.
- Analizar la evolución histórico-política de las políticas públicas en incubación de empresas en los países de México, Brasil y Argentina y estudiar las variables

seleccionadas para determinar el predominio de alguno de estos modelos en las incubadoras de estos países.

- Evaluar nivel de desempeño de las incubadoras que componen el caso de estudio, a partir del cumplimiento / incumplimiento de todas las categorías establecidas como buenas prácticas ya sean estas dependientes o independientes del modelo del que se trate.

- Establecer conclusiones sobre el desempeño de las incubadoras y la evolución de los modelos respecto a estas categorías.

Un repaso por el estado de esta temática y sus avances nos permite señalar que pasados más de treinta años desde la génesis de las primeras incubadoras de empresas en América Latina, como instrumentos para dinamizar la economía de los países y fomentar la creación de empleos, se observa una variación respecto a los objetivos de creación originales y los resultados esperables. A principios de los ochenta en algunos países de Latinoamérica y en la mayoría de los casos en los años noventa comenzaron a crearse las primeras incubadoras a lo largo de la región. En aquel entonces, se planteaba la discusión sobre el ejercicio y el desempeño de las incubadoras como canalizadoras de los fondos del Estado. Las incubadoras funcionaban a partir de fondos estatales que distribuían capital entre emprendedores o empresas que estuviesen recibiendo capacitación en las incubadoras. En la mayoría de los casos, las incubadoras debían ser reconocidas y/o acreditadas por el Estado como tales, es decir, el Estado “nucleaba” a las incubadoras en un sistema de incubación coordinado por una agencia u organismo estatal.

Por un lado, se argumentaba que el Estado debía fomentar la actividad emprendedora, invirtiendo en aquellos proyectos que tuvieron potencial para crear empleo, pero además debía hacerlo a partir de instituciones que brindaran herramientas y asesoramiento a las empresas para enfrentarse al mercado. Las incubadoras funcionaban, en la mayoría de los casos, como ejecutoras de fondos estatales e intermediarias entre el Estado y los beneficiarios. Por otro lado, posterior a la primer

etapa de creación, y a partir de las primeras evaluaciones de desempeño y resultados de las incubadoras se comenzó a reevaluar el modelo teniendo en cuenta los enormes gastos administrativos que estas suponen al Estado en comparación con los resultados que generan, especialmente, si se considera que las mismas no aseguran la tasa de supervivencia de las empresas que incuban. En este sentido, es importante destacar que las incubadoras se han transformado, en relación a su naturaleza, modelo operativo, estrategia de financiamiento, objetivos, misión, visión, etc., respecto de las primeras creadas en sus orígenes.

Las incubadoras de empresas, surgen en Europa y Estados Unidos a partir de los años cincuenta y toman impulso en la década de los setenta. Las mismas fueron pensadas “como instituciones dedicadas a facilitar el desarrollo de la nuevas unidades productivas mediante gestión en la búsqueda de recursos financieros, la generación de contactos comerciales y la asesoría integral en la estructuración y operación de un buen plan de negocios” (Cruz Gartner & Matiz Bulla, 2004, p. 2). A finales de los setenta la Economic Development Administration (EDA) y la National Science Foundation (NSF) establecieron los primeros programas de incubación y para enero de 1990 más de 385 incubadoras se encontraban funcionando. Para el año 2001, Norteamérica presentaba 1000 incubadoras (Nodriza Incubation Partner, 2005).

En Latinoamérica, la incubación de empresas comenzó a desarrollarse en la década de los ochenta principalmente en Brasil. En este país, se creó la primera incubadora de Latinoamérica en 1984 y posteriormente se creó la Asociación Nacional de entidades promotoras de emprendimiento de tecnologías avanzadas. Para el año 2007 existían 300 incubadoras (Logegaray, 2003). En otros países, como Argentina, la incubación de empresas comienza a formarse a partir de la década de los noventa principalmente en la provincia de Buenos Aires. Para el año 2003, Argentina contaba con 22 incubadoras (algunas funcionando y otras en planificación).

La idea de utilizar incubadoras para el desarrollo local o como vínculo entre el sistema de ciencia y tecnología y el sector privado fue introducida en el país en el marco

del programa Columbus (Logegaray, 2003). El mismo tenía como principal objetivo apoyar el desarrollo de incubadoras universitarias en América Latina. Se impulsó en 1991 y fue auspiciado por el Consejo de Rectores de Universidades Europeas. Posteriormente el gobierno de la provincia de Buenos Aires lanzó en el año 1995 el programa de incubadoras productivas y de base tecnológica que consistió en el otorgamiento de subsidios para la creación e instalación de incubadoras en universidades nacionales radicadas en su territorio. En 1999 se creó la Asociación de Incubadoras, Parques y Polos Tecnológicos (AIPyPT). Asimismo, en 1996 el gobierno nacional creó el Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR) y la Agencia Nacional de Promoción Científica y tecnológica (ANPCyT).

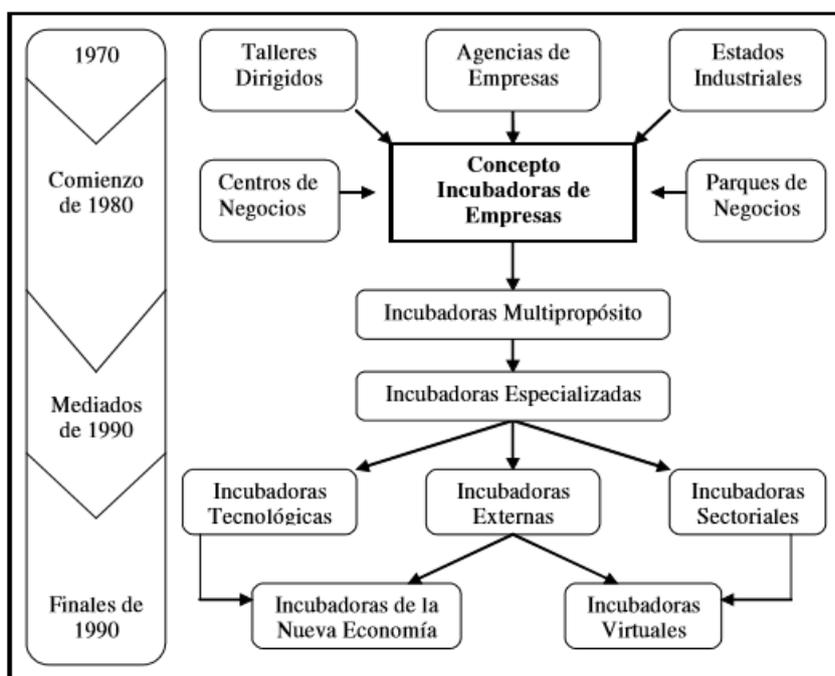
Otro importante ejemplo latinoamericano fue el de Colombia, país que creó la primera incubadora en 1994 llamada Corporación innovar y en 1996 el Sistema Nacional de Creación e Incubación de Empresas (SNCIE). El SNCIE llegó a tener en 2009, 22 incubadoras y 20 *parquesofts* en diferentes departamentos del país (Pineda Márquez, Urrego Montañez, Martínez Cárdenas & García Carvajal, 2011). En México, la incubación de empresas se desarrolló plenamente a partir de 2001 (si bien en la década de los noventa ya habían comenzado las políticas de incubación) cuando se creó la primera incubadora física en el campus Monterrey; y hacia el 2009 se habían implantado más de 24 incubadoras a lo largo de todo el país. Otros casos interesantes para investigar son los de Chile y Venezuela donde las primeras iniciativas comienzan en el año 2000 y 1992 respectivamente (Nodrizza Incubation Partner, 2005).

En lo que respecta a la evolución de las incubadoras, Dubó Ite, Henríquez Zepeda y Romero Vivero (2004) identifican diferentes etapas planteadas por Lalkaka. La primera, de la década de los ochenta, tenía un modelo de incubadoras multipropósito que posteriormente se transformaron en incubadoras especializadas por sectores. La segunda etapa, en los noventa, tenía nuevas tendencias con modelos de incubación virtual y, posteriormente, lo que se ha denominado "*New economy*". Estos modelos no han tenido la misma evolución en todos los países y en muchos casos se encuentran

mezclados (Lalkaka, 2000 y 2001, como está citado en Dubó Ite, Henríquez Zepeda y Romero Vivero, 2004).

Se entiende por incubadoras multipropósito las que facilitan el desarrollo económico promoviendo las vocaciones emprendedoras, de innovación, las oportunidades de empleo y el crecimiento. En general, este tipo de iniciativas es apoyada y manejada directamente por autoridades locales o nacionales dada su capacidad de generar desarrollo y mayor bienestar. En cuanto a las incubadoras especializadas, estas han surgido mayoritariamente asociadas a alguna universidad u organismo privado que se encuentra especialmente interesado en generar desarrollo en alguna área específica de conocimiento. Por su parte, las incubadoras virtuales y las de la nueva economía se encuentran estrechamente relacionadas con el capital de riesgo privado (*capital venture*), manifiestamente con ánimo de lucro (*for profit*) y con áreas tales como la alta tecnología e internet (Logegaray, 2003).

Figura 1. Evolución de los modelos de incubación de Lalkaka. Modelo de sustentabilidad financiera para incubadoras de empresas: caso asociación universitaria para la incubación de negocios región de Coquimbo



Fuente: Dubó Ite, R., Henríquez Zepeda, C. & Romero Vivero, 2004, p. 9.

Las incubadoras de empresas surgieron en la mayoría de los países como mecanismos para generar un impacto social y dinamizar las economías tras períodos de crisis y estancamiento. Sin embargo, en el trayecto de los últimos 30 años desde su creación han cambiado sus objetivos, sus funciones, sus métodos operativos, entre otros. Ello nos obliga a pensar en el por qué y cómo se gestaron estos cambios. Los actores, como veremos, son muy variados y dependen de lógicas de acción distintas. La evidencia histórica, el rol del Estado, las políticas normativas, la “cultura emprendedora” son todos elementos complejos que aparecen como complementarios en el estudio de esta realidad social, particularmente adaptada a los países de estudio.

En este caso, la importancia de constituirse y formar parte de una red ya esboza algunos indicios del interés comunicacional e interaccional de un sistema determinado por fuerzas simbólicas, experiencias similares, prácticas comparables que echan luz al estudio, afianzamiento y posicionamiento de las incubadoras a nivel nacional, regional y mundial. La delimitación del rol del ámbito privado, del ámbito público, de los organismos internacionales, del Estado, de las incubadoras como instituciones, de los emprendedores como individuos es analizable y comparable desde múltiples perspectivas.

El objetivo de este estudio radica en aportar en alguna medida al nivel de conocimiento alcanzado en este tema. Se busca mostrar cómo ha sido la evolución de las tendencias en incubación de empresas respecto del objetivo de creación original; cuáles son las discusiones y resultados esperables de las incubadoras actualmente; qué cambios existen en la tipología, foco y estructura de las incubadoras (solo por nombrar algunos); y cómo se posicionan las incubadoras de América Latina en esta nueva etapa de incubación de empresas y tendencias que se está gestando a nivel internacional.

Para realizar este análisis se pretende, en primer lugar, elaborar una serie de características asociadas a las buenas prácticas internacionales. Tomando algunas de estas variables, se construyen dos modelos ideales de incubación de empresas, atendiendo a cuestiones de coherencia entre el foco de las incubadoras y las demás características. A partir de allí, se intentará comprender la tendencia de las incubadoras

de la red respecto al modelo de incubación que predomine. En segundo lugar, se busca analizar el nivel de desempeño de la Red de Incubadoras de América Latina y el Caribe (RedLac) de acuerdo al cumplimiento de estas categorías que asegurarían su supervivencia. Es decir, en este trabajo se analizará el cumplimiento de las prácticas definidas y consensuadas a nivel internacional para establecer una categorización y comparación de las incubadoras que conforman la red y extraer algunas conclusiones importantes. Los sistemas de evaluación de desempeño permiten identificar fortalezas y debilidades a partir de parámetros estandarizados y posibilitan establecer comparaciones y mejorar la calidad y supervivencia de las incubadoras (Díaz, 2008).

Tal como señalamos, el caso de estudio de este trabajo es una de las redes patrocinada por el programa InfoDev² del Banco Mundial. La misma apunta a mejorar el intercambio de conocimientos entre los profesionales del desarrollo y las organizaciones que promueven el emprendedurismo en América Latina y el Caribe y es una de las cinco redes regionales integrantes de la Red Global de Incubadoras de InfoDev (Página web RedLac).

A los fines de su desarrollo, el presente trabajo ofrece en el capítulo 1 el marco teórico; en el capítulo 2, la forma de medición y las herramientas a utilizar en el análisis propuesto. El capítulo 3 explica el funcionamiento de la RedLac y establece una caracterización de las incubadoras de la red (tipos, financiación, etc.). El capítulo 4 establece los modelos teóricos y sus características, analiza tres casos de estudio, el de México, Brasil y Argentina, y compara los resultados obtenidos a nivel país con los de la población objeto (incubadoras miembros de la red perteneciente a esos países). En el capítulo 5 se realiza una medición del desempeño de las incubadoras a nivel regional,

² InfoDev (www.infodev.org) es un programa de investigación, de generación de capacidades y de servicios de asesoría, coordinado y ejecutado por una Secretaría experta, dependiente del Departamento de Desarrollo del Sector Privado y Financiero del Banco Mundial. El objetivo del programa es facilitar la creación y crecimiento de pequeñas y medianas empresas en países en desarrollo y sus respectivos socios internacionales para lograr crecimiento económico inclusivo y desarrollo sustentable. InfoDev es líder en la incubación de empresas de base tecnológica. La red mundial de incubadoras de negocios de InfoDev alcanza a más de 300 miembros, llegando a más de 20.000 pequeñas y medianas empresas y colaborando con la creación de más de 230.000 empleos en más de 90 países en desarrollo.

teniendo en cuenta todas las categorías o variables metodológicas definidas en el capítulo 2.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

Existen distintas modalidades y conformaciones de las incubadoras. Tienen, también, distintos objetivos y destinatarios. El rol de la incubadora es brindar asesoramiento a las empresas en las primeras etapas de su creación. Dentro de los servicios que ofrecen a sus incubados, podemos mencionar: espacio físico como oficinas o laboratorios, servicios compartidos como secretarías y equipos, acompañamiento y asesorías, establecimiento de contactos para posibles alianzas o financiamiento, entre otros. Asimismo, entre algunas de sus funciones se pueden enumerar las siguientes:

- asesoramiento jurídico, económico y financiero;
- comercialización y marketing;
- capacitación específica de acuerdo a las necesidades de la empresa;
- provisión de recursos comunes, tales como recepción, secretarías, teléfono, fax, internet, entre otros;
- provisión de protección a la propiedad intelectual;
- promoción y formación de emprendedores; y
- gestión empresarial (Instituto de Investigaciones Económicas. Bolsa de Comercio de Córdoba, 2009, p. 300).

Además, uno de sus principales roles es convertirse en un mecanismo articulador de los tres sectores: gobierno, universidades y empresas (Instituto de Investigaciones Económicas. Bolsa de Comercio de Córdoba, 2009).

El éxito o supervivencia de una incubadora depende del aprovechamiento eficiente de sus recursos y de la capacidad de competir con otras empresas (Nodriz Incubation Partner, 2005). Por esta razón, se han elaborado guías a nivel internacional que reflejan una serie de características o prácticas utilizadas en incubadoras de distintos países que funcionan como referentes para otras incubadoras que están iniciando sus actividades o que busquen enriquecer algunos procesos estratégicos. “La definición de buena práctica se relaciona con la palabra praxis que significa acción, práctica,

procedimiento, reconocida sociológicamente y desde la perspectiva de la psicología cognitiva como el lugar o la forma como se evidencia la teoría, modelo mental, o estructura y sus relaciones significativas. A su vez, es la expresión de la cultura o forma de hacer las cosas que hay detrás de toda evidencia, mostrando o reflejando la identidad, creencias, habilidades, capacidades de quienes construyen cada incubadora en un contexto determinado” (Nodriz Incubation Partner, 2005, p. 108). La utilización y la difusión de estas prácticas han mejorado en algunos casos el desempeño de las incubadoras, o, al menos, han servido como referencia de los procesos y métodos que se utilizan en diversas partes del mundo (Díaz, 2008).

Conocer y comprender las mejores prácticas es esencial para el desarrollo de los servicios ofrecidos por las incubadoras a nivel global, regional, nacional y local. A fin de cuentas, ofrece una medida o estándar de comparación a través del cual los expertos en incubación, los responsables de formular políticas y las terceras partes interesadas pueden determinar dónde se encuentra la provisión actual en términos relativos o comparativos y qué se necesita hacer para mejorar el empeño que permita el éxito socioeconómico (Webb, Harman & Yammal, 2008). Asimismo, la transformación de alguna de estas categorías refleja el cambio de perspectiva o modelo de incubación ofrecido cuatro décadas atrás respecto al modelo actual.

El punto de partida para la elaboración de las categorías que se utilizan a lo largo del presente trabajo son dos guías de buenas prácticas que ofrecen algunas características a considerar. A partir de estas, se establece una categorización propia.

Por su parte, la National Business Incubation Association (NBIA) en la guía de buenas prácticas de 2009 (Wolfe, Adkins & Sherman, 2009) establece la clasificación en 10 categorías:

- Programas de asistencia global de negocios.
- Infraestructura profesional.
- Capitalización y financiamiento de empresas clientes.
- *Networking* de clientes.

- Transferencia tecnológica y comercialización.
- Alianzas de laboratorios universitarios y estatales.
- Instalaciones básicas.
- Equipo y dirección.
- Selección de clientes y graduación.
- Evaluación del programa de incubación.

Por otro lado, según la guía de buenas prácticas de Nodrizas (Nodrizas Incubation Partner, 2005) los pilares básicos de una incubadora reúnen las siguientes siete características:

- Gestión administrativa.
- Gestión financiera.
- Gestión del talento humano.
- Infraestructura.
- El modelo de incubación.
- Las redes.
- La evaluación de desempeño.

A los fines de la presente investigación, con el propósito de llevar a cabo el proceso de evaluación de desempeño y determinación de los modelos, se definieron ocho grandes categorías de buenas prácticas: 1) la gestión administrativa, 2) la evaluación del programa de incubación, 3) la infraestructura profesional, 4) las instalaciones básicas, 5) las redes (*networks*), 6) el modelo de incubación, 7) la gestión financiera de la incubadora, y 8) la gestión financiera de clientes.

El estudio de caso realizado se construye sobre la evaluación de cada una de las categorías que se describen a continuación. Las mismas son de elaboración propia en base a los dos manuales mencionados anteriormente (NBIA y Nodrizas):

1. *Gestión administrativa*: esta categoría refiere a las buenas prácticas en la administración de una incubadora. Ya se trate de una incubadora con o sin fines de lucro, la gestión debe encararse desde el punto de vista de cualquier negocio; de lo contrario, la

incubadora no alcanzará sus objetivos y, en muchos casos, dejará de existir. Por ello, es necesario desarrollar un plan estratégico, una cartera de servicios variable y flexible, participar en muestras y eventos empresariales, contar con procedimientos por escrito para todo el *staff* de la incubadora y mantener bases de datos y registros adecuados, etc.

2. *Evaluación del programa de incubación*: refiere a los mecanismos de evaluación del trabajo de la incubadora a partir de las opiniones y registros de datos de las empresas incubadas y graduadas. En este sentido, la incubadora debe tener guías básicas de medición, indicadores, registros de datos y otros.

3. *Infraestructura profesional*: la organización de la incubadora debe tener un equipo profesional completo con una dirección que gobierne eficientemente y un equipo de *staff* multidisciplinario. Asimismo, la gestión de recursos humanos supone el análisis continuo de las necesidades de los incubados con una clara definición de los roles de cada uno de los miembros de la incubadora para satisfacer estas necesidades. Del mismo modo, es importante crear una red de *know-how* de la incubadora dispuesta a brindar servicios a bajo costo a las empresas incubadas.

4. *Instalaciones básicas*: esta categoría refiere a la organización del espacio físico. Se considera como buena práctica que la incubadora provea espacios comunes de interacción y cuente con ciertos servicios básicos y específicos adaptados a las necesidades de los clientes.

5. *Redes*: supone la promoción de redes de clientes, que generen instancias de comunicación y oportunidades de negocio.

6. *Modelo de incubación*: tal como lo establece Nodriza, el programa de la incubadora debe ofrecer una amplia variedad de servicios de valor agregado para los incubados. Esta categoría incluye el proceso de selección de clientes, la identificación de necesidades, la definición de un portafolio de servicios, el proceso de apoyo o *coaching* para los clientes, solo por nombrar algunos.

7. *Gestión financiera de la incubadora*: esta categoría apunta al desarrollo financiero de la propia incubadora a partir de los ingresos operacionales, los servicios a

personas externas a los miembros, los acuerdos con las instituciones académicas, el apoyo estatal y otras donaciones, fondos o acuerdos.

8. *Gestión financiera de clientes*: la incubadora debe facilitar el acceso a las distintas fuentes de financiamiento disponibles para los clientes ya sea a partir de capitales de participación, créditos o programas de subsidios o fondos. Para ello, es necesario contar con redes de capital y *brokers*, contactos con inversores ángeles, capitalistas de riesgo y banqueros, especialmente en las etapas iniciales de desarrollo de la empresa.

Asimismo, se establecen subcategorías que se utilizan para la medición del desempeño. Las mismas se reflejan en la tabla a continuación.

Tabla 1. Categorías utilizadas para la medición de desempeño y establecimiento de los modelos teóricos de incubación

Categoría/Ítem	Subcategoría	Descripción
ÍTEM I. Gestión administrativa	Plan estratégico (misión, visión, objetivos, políticas, metas y estrategias)	Supone la definición clara de objetivos y misión desde el inicio del proyecto, para determinar las necesidades de crecimiento y desarrollo tecnológico, así como las expectativas de rendimiento de las inversiones, tanto para el sector privado como público. Se requiere alcanzar un consenso respecto de la misión de la incubadora, y de las expectativas que esta debe satisfacer.
	Estructura de procesos de agrupación (<i>clúster</i>)	La incubadora debe formar parte de procesos de agrupación para generar sinergias entre las mismas empresas en sectores de nuevos desarrollos como en la industria de software, biotecnología, desarrollo de biomédicos, bio-informática, nanotecnología, información, telecomunicaciones, entre otros. Este enfoque permite concentrar valor y especializar a la incubadora.
	Manual de incubadora	La presentación y promoción de la política de clientes es el manual de la incubadora. Un ejemplo de la lista de contenidos es: (i) Prólogo del gerente, con referencia a los fines de la incubadora y a la política general. (ii) Antecedentes de la incubadora, incluyendo una descripción general y las relaciones con el sector público, los socios y la universidad. (iii) Estructura de gestión y responsabilidades del equipo de la incubadora. (iv) Detalles de la planta, acceso y ubicación de la incubadora. (v) Política de arrendamiento, incluyendo criterios de selección, promoción y rescisión. (vi) Código de conducta para los inquilinos, incluyendo estándares de calidad. (vii) Servicios disponibles para los clientes, y esquema de costos. (viii) Direcciones clave, números de teléfono, fax y correo electrónico.
	Plan de negocios	Es el servicio de elaboración y asesoría en la construcción de planes de negocio. Asimismo, es importante que la incubadora posea su propio plan de negocios. El mismo debe ajustarse a los modelos empresariales, e incluir: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivos de desempeño (escala y calidad de proyectos, etc.). ▪ Enfoque de marketing. ▪ Propuestas de desarrollo. ▪ Ingresos y presupuestos de capital. ▪ Desarrollo del equipo. ▪ Programas de capacitación (para empresarios).

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inversión (de esfuerzo y/o finanzas) en empresas clientes.
	Mantenimiento de archivos detallados de programas, seminarios, talleres, etc.	<p>Involucra todas las acciones de la incubadora para promocionar sus servicios y las empresas incubadas. Marketing es: análisis, planeación, implementación, control de programas y actividades, entre otros.</p> <p>Hay muchas estrategias de promoción, algunos de los canales más efectivos son: seminarios y talleres, medios de comunicación (noticias) y material escrito para distribución.</p>
	Participación en muestras y eventos empresariales	La promoción de los productos de la incubadora y los productos de sus incubados en eventos de talla local, regional y nacional aumenta su nivel de reconocimiento y popularidad.
	Publicación sobre desarrollos científicos	Realizar publicidad de las actividades de la incubadora en publicaciones especializadas representa una brillante estrategia de publicidad. La generación de canales alternativos para difusión de los hechos, manifestaciones y resultados de la incubadora, como publicaciones especializadas, crea espacios que pueden hacer trascender los resultados de la incubadora con su comunidad, además permite a los <i>stakeholders</i> tener mecanismos de control y vigilancia de las actividades que emprende la incubadora.
ÍTEM II. Evaluación del programa de incubación	Guías básicas para la evaluación de programas	Una simple y apropiada evaluación debería incluir la recolección de datos internos (de la incubadora) como aquellos proporcionados por los clientes sobre el uso y efectividad de los servicios brindados. La evaluación de resultados dependerá de la misión y metas de la incubadora. Los métodos de evaluación y los resultados obtenidos diferirán dependiendo del actor del que se trate (inversores, socios, etc.). Para ello es apropiado tener algunos procedimientos de medición establecidos en una guía de evaluación.
	Establecimiento de una línea de base para la información del programa de la incubadora	Las líneas base de información permiten a los gerentes de las incubadoras comparar sus programas con otros de similares misión y características, y proporcionan un marco de trabajo para futuras evaluaciones. Esta información necesita ser recogida una vez u ocasionalmente durante la evolución del programa de incubación, y puede incluir: año de establecimiento del programa, misión de la incubadora, objetivos específicos de la incubadora, ubicación geográfica, entre otros.
	Recolección de gestión anual	Para evaluar el programa de la incubadora considerando su gestión interna y su impacto en la comunidad, debe recolectarse información relevante al final de cada año

		fiscal. Dicha información puede incluir: estimación de las horas usadas por la gerencia de la incubadora, la tasa promedio de ocupación para el edificio como porcentaje de su área bruta, empleos tiempo parcial y tiempo completo de la incubadora, egresos totales anuales por operaciones, ingresos anuales derivados de las rentas y/o servicios, ingresos totales por operaciones, etc.
	Base de datos nacional de expertos	Una base de datos nacional de expertos tiene como propósito fundamental aglutinar a una gran cantidad de mentores, expertos, <i>coach</i> , etc., que generen una masa crítica de apoyo intelectual y experiencia sobre una problemática en especial.
ÍTEM III. Infraestructura profesional	Estructura de impuestos	La estructura legal de la incubadora va a estar influenciada por su misión y el modelo financiero seleccionado. Cada incubadora puede tener un estatus impositivo con fines de lucro o sin fines de lucro y debe evaluar las opciones junto con ayuda legal. La estructura de impuestos debe ser coherente con los objetivos de la incubadora.
	Junta directiva (perfiles)	Es esencial la existencia de una junta directiva con fuerte capacidad de liderazgo y apoyo. Además de las responsabilidades legales, la junta directiva debe decidir sobre las decisiones estratégicas y dar apoyo al director de la incubadora en el quehacer de sus actividades.
	<i>Staff</i> de la incubadora	La incubadora debe tener un director y un equipo permanente. La complementariedad y multidisciplinariedad son factores fundamentales a la hora de conformar los equipos de trabajo que estructuran las operaciones de la incubadora.
	Persona o cuerpo administrativo	El asistente administrativo debe manejar los deberes administrativos de la incubadora, generalmente debe estar implicado en la contabilidad, programación de acontecimientos, respondiendo a las investigaciones iniciales de clientes potenciales y asistiendo a clientes existentes con servicios básicos y de información. Los papeles y las responsabilidades adicionales incluyen el proveer de ayuda al director y los negocios del cliente.
	Programas de apoyo con voluntarios y practicantes	Los voluntarios de la comunidad, industria, universidades y otros recursos serán benéficos para la gerencia de la incubadora. Requieren niveles significativos de reclutamiento y de entrenamiento que pueden sin embargo consumir tiempo del personal de planta. Consecuentemente, esta tarea se debe delegar a un miembro del <i>staff</i> , experimentado en el manejo de un equipo. Los voluntarios pueden ser utilizados como ayudantes de la oficina, encargados de las instalaciones o expertos del negocio.

		Los puestos de apoyo que son remunerados pueden aliviar la carga de trabajo del director y del asistente administrativo. Sin embargo, los internos, como voluntarios, requieren niveles significativos de seguimiento y de entrenamiento.
	Compensación monetaria competitiva	Para obtener y mantener el <i>staff</i> con experiencia necesaria para mantener el éxito de una incubadora es necesario pagar salarios competitivos y ofrecer paquetes de beneficios.
	Análisis continuo de las necesidades de los incubados	Se debe lograr un buen entendimiento de las necesidades de los incubados, alcanzando el conocimiento suficiente de sus negocios como para anticiparse a los problemas y aprovechar las oportunidades que surjan. Para ello, es necesario efectuar reuniones mensuales formales y múltiples contactos informales.
	Manual de funciones	Debe existir un claro entendimiento de todos los miembros del equipo de las funciones y responsabilidad que conlleva cada puesto y ante quién se debe responder o presentar los resultados.
	Designación de mentores	Los clientes de la incubadora pueden beneficiarse a partir de las experiencias de otros que hayan sido exitosos en el lanzamiento de una empresa en circunstancias similares a las de ellos. A pesar de que el <i>staff</i> de la incubadora provea apoyo o entrenamiento de negocio muchas veces el equipo no tiene suficiente tiempo y la perspectiva de un tercero puede mejorar la visión otorgada por la incubadora.
	Juntas consejeras	Durante las primeras etapas de desarrollo, a muchas nuevas empresas les falta una efectiva junta de directores. Consecuentemente, una incubadora puede proveer valor ayudando a los clientes con una “junta consejera” que sirva provisoriamente esas funciones hasta que se establezca la junta de directores definitiva.
ÍTEM IV. Instalaciones básicas	Instalaciones típicas y específicas	Es necesario que cada incubadora provea el ambiente adecuado para sus clientes. Las instalaciones típicas que deberán ser consideradas en el diseño son: ubicación, flexibilidad para los emprendimientos que vayan creciendo, interacción y sostenibilidad financiera.
	Escenarios comunes	Una incubadora debe tener áreas comunes tales como recepción, cocina, fotocopidora, sala de conferencias, sala de computadoras, sala de reuniones.
	Áreas de producción compartidas	Algunas incubadoras generan valor agregado al ofrecer a los clientes acceso al uso compartido de recursos tales como herramientas de laboratorio precisas para pruebas piloto, test electrónicos, entre otros.

	Áreas de almacenamiento	Dado que muchos clientes van a maximizar el uso de su espacio principal, áreas de almacenamiento seguras pueden ser muy valoradas.
	Comunicaciones y redes	Una incubadora debe proveer redes de comunicación avanzadas con suficientes puertos de acceso para soportar el negocio de los clientes.
	Sistemas eléctricos	Una incubadora debe ofrecer suficiente electricidad como para todas las empresas incubadas; debe incluir una trifásica.
	Seguridad	Una incubadora debe brindar seguridad en las instalaciones las 24 h los siete días de la semana.
	Estacionamiento	Dadas las cualidades de los servicios que brindan las incubadoras y el flujo de personas que normalmente visita las empresas e incubadora, debe haber un estacionamiento propio.
ÍTEM V. Redes	Vínculos con universidades e instituciones de investigación	Las organizaciones vinculadas a la incubadora deben tener una reputación y calidad de investigación de primer nivel. Dichas alianzas deben aportar valor a todas las partes involucradas. Estudios recientes (Knopp, 2012) afirman que las firmas apoyadas por universidades tienen 59% más de productividad que las que no tienen relación con estas.
	Acceso al equipamiento y facilidades de las universidades	Los recursos físicos de la institución pueden remplazar a los de la incubadora. Otros servicios y recursos incluyen gestión de propiedad intelectual, uso de los recursos físicos de la institución, transferencia de tecnología, redes de alumnos, soporte del personal entre otros.
	Acceso a las bases de datos y científicos	Acceso a bases de datos e investigadores para los clientes.
	Red de especialistas colaboradores	La incubadora debe asegurar que los integrantes de esta red posean las habilidades técnicas y administrativas para ayudar al desarrollo de negocios en las distintas etapas de su evolución. La red de <i>know-how</i> es un conjunto de expertos locales dispuestos a proveer sus servicios a los clientes de la incubadora a valores reducidos o en forma gratuita. Estos especialistas en general no están disponibles en las tempranas fases de los proyectos y el valor de la incubadora consiste en ponerlos en contacto y que estén disponibles para los clientes. Este proceso de crear la red y atraer especialistas puede tomar tiempo pero una vez que la incubadora sea reconocida como exitosa se irán

		<p>atrayendo más inversores.</p> <p>Para desarrollar la red de <i>know-how</i> se deben atender las siguientes consideraciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El <i>pool</i> de individuos debe ser reconocido como experto en las áreas particulares representadas por los clientes de la incubadora para asegurarles la entrega de valor. ▪ El tamaño del <i>pool</i> debe ser lo suficientemente grande para minimizar el impacto en un proveedor específico. ▪ Limitar arreglos y contratos exclusivos con proveedores de servicios individuales para asegurar que los servicios apropiados están disponibles en caso de que sean requeridos por los clientes. ▪ Negociar una estructura de tarifas o precios para minimizar el impacto financiero sobre el cliente. Algunas alternativas incluyen servicios con base a bonos de desempeño, servicios a cambio de participación y servicios con pago diferido hasta que se consiga capital de financiamiento.
	<i>Pool</i> de mentores y directorios	<p>Los mentores son generalmente emprendedores experimentados y exitosos que comparten sus experiencias con los incubados. Los mentores proveen a los clientes un enfoque más realista a la hora de manejar una situación o tomar una decisión de negocio.</p> <p>Por otro lado, una incubadora puede ayudar a sus clientes durante las primeras etapas de desarrollo a formar un directorio temporal de consejeros para servir en esta función hasta que un directorio formal pueda ser constituido.</p> <p>Este directorio debería estar compuesto por un grupo de voluntarios con un rango de experticia requerido por el cliente. Su composición puede variar a medida que el negocio asciende en la curva de desarrollo, pero un grupo central debe ser mantenido sobre el tiempo.</p>
	Participación en redes nacionales e internacionales	<p>Esto permite desarrollar sinergia y obtener grandes beneficios como mayor apoyo de la comunidad y presencia de mercado, economías de escala, acceso a más recursos y servicios para los incubados, colaboración e intercambio de información vital, experiencia y nuevas tendencias, oportunidades de expansión, etc.</p> <p>Las redes de incubadoras comparten objetivos: flujo de dinero positivo y mejoramiento de mercadeo.</p>
	Eventos regulares y de	La incubadora debe ser proactiva en la organización de eventos que faciliten el

	<p>promoción, almuerzos de negocios, foros y otras actividades que promocionen la incubadora</p>	<p>establecimiento de una red para sus empresas incubadas. Tales acontecimientos proporcionan oportunidades para emprender proyectos inter-firmas a partir del contacto social informal.</p> <p>Cada nuevo cliente, como parte de su acuerdo de arrendamiento y contrato de incubación con la incubadora, se debe comprometer a hacer una presentación del negocio al resto de los incubados como parte de su inducción. Esto proporciona una oportunidad para los nuevos empresarios de acumular redes de capital social y de negocio dentro de la incubadora y acelera el crecimiento y el desarrollo de la misma.</p>
<p>ÍTEM VI. Modelo de incubación</p>	<p>Selección de clientes</p>	<p>La selección de clientes es crítica para el éxito de las incubadoras. El proceso de selección debe centrarse en la idea de que la incubadora pueda proveer valor agregado a la empresa a partir de los servicios y tipo de incubación que provee. Algunas características esenciales en el proceso de selección son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aceptar un rango diverso de clientes para crear sinergia y disminuir la competencia directa en el mercado. ▪ Los aplicantes deben ser seleccionados teniendo en cuenta la definición de una empresa comercial con fines de lucro que venda productos o servicios y que estos puedan ser vendidos en un tiempo prudencial de incubación. ▪ Se debe identificar si los clientes son empresas tecnológicas o de otros <i>clusters</i> que apoye la incubadora. ▪ Los aplicantes deben estar comenzando con el emprendimiento pero aún no deben generar ganancias (aunque estén en etapa de crecimiento). ▪ Los aplicantes deben estar en condiciones de pagar a la incubadora por los servicios prestados. ▪ Quienes apliquen deben identificar productos, tecnologías o servicios que se puedan beneficiar del valor agregado provisto por la incubadora y su red de proveedores. ▪ Los aplicantes deben proveer beneficios económicos bajo la forma de creación de trabajo y nuevas oportunidades de negocios para los vendedores de la comunidad o agencias contratadas. ▪ Los aplicantes no deben ser competencia directa de una empresa que está siendo incubada.

Graduación de clientes	<p>Las incubadoras deben establecer políticas de incubación que incluyan criterios específicos relativos a la misión de las incubadoras. Los incubados deben entender estas políticas cuando aplican a los servicios de la incubadora. Algunos criterios deben ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Límite de tiempo. ▪ Compromisos de recursos (se deben establecer los límites de los recursos involucrados). ▪ Valor agregado (una incubadora debe delimitar su capacidad para seguir proveyendo valor agregado).
Identificación de las necesidades de los clientes	<p>Una incubadora debe clarificar las necesidades de los aplicantes para determinar si los servicios ofrecidos por la incubadora pueden proveer suficiente valor que justifique su ingreso en la incubadora. Se deben evaluar constantemente las necesidades, al principio puede ser a partir de reuniones periódicas y luego puede disminuir la frecuencia a medida que la empresa crece y madura.</p>
Procesos de <i>coaching</i>	<p>Se debe realizar un proceso de <i>coaching</i> y constante apoyo a los clientes para cumplir el plan de trabajo diseñado. Su objetivo es proveer a los clientes con una perspectiva externa de su negocio, y entregar una visión estratégica. Además, proporciona al personal de la incubadora un mecanismo para evaluar y satisfacer continuamente los requerimientos de los incubados, permitiendo también la movilización de recursos a tiempo y su máximo aprovechamiento.</p>
Mecanismos de participación y derechos de autor	<p>La incubadora puede establecer acuerdos para tener una participación en la propiedad de la compañía en el futuro. Un acuerdo de participación puede establecer, también, que la compañía pueda comprar la participación de la incubadora.</p> <p>Un acuerdo de derechos de autor provee beneficios a la incubadora. En vez de tener participación, obtiene un porcentaje sobre las ventas de la compañía. Puede estar basada también en un ingreso sobre una propiedad intelectual de la compañía, como una patente. Estos acuerdos difieren entre incubadoras por: cantidad de dinero que va a la incubadora, duración de contrato, formalidad del contrato y grado de flexibilidad.</p>
Implementación de incubadoras virtuales	<p>Una incubadora de empresas virtual que recurriera a las modernas tecnologías de la información y la comunicación ofrecería numerosas ventajas, entre ellas, la de no necesitar inversiones costosas en terrenos y edificios.</p>

	Monitoreo y medición progresiva del cliente	El <i>staff</i> de la incubadora debe medir periódicamente el progreso de las empresas incubadas a través del programa de la incubadora y evaluar si es posible que esta se gradúe. El progreso puede ser medido a partir de la consecución de metas que reflejen la evolución de la empresa y de la misión de la incubadora.
	Contratos con los incubados	Los contratos deberán tener buena redacción y claridad de términos e incluir cláusulas tales como seguros, responsabilidad medioambiental si corresponde, espacio flexible, pagos tardíos por uso de instalaciones, así como otros elementos como participación de acciones o de ingresos/utilidades, documentación de <i>feedback</i> por parte del incubado, criterios de graduación y cláusulas de privacidad.
	Portafolio de servicios	Algunos de los servicios que deben brindar las incubadoras son: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyo en la realización de las ventas. ▪ Asesoría comercial y de mercadotecnia. ▪ Asesoría en dirección de negocios. ▪ Asesoría en gestión de recursos humanos. ▪ Asesoría en propiedad intelectual y registro de marca. ▪ Asesoría financiera y contable. ▪ Asesoría legal. ▪ Capacitaciones. ▪ Servicios de diseño y prototipo.
ÍTEM VII. Gestión financiera de la incubadora	Ingresos por arrendamientos y servicios(ingresos operacionales)	La generación de ingresos adicionales a los obtenidos a través de los arriendos y servicios a los clientes contribuye a mantener las operaciones de la incubadora en forma continua y alcanzar la autonomía económica. Los ingresos extras pueden ser obtenidos a través de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Usar voluntarios para ayudar en las operaciones y en la provisión de servicios a los clientes. ▪ Participación en forma de acciones y porcentaje de los ingresos de las empresas incubadas. ▪ Cargos por aseguramiento de financiamiento para el incubado, etc. ▪ Los gastos pueden ser reducidos a través de trueque de suministros, compras a mayoristas, reciclaje, <i>out-sourcing</i>, etc.

	Servicios a personas externas a los miembros (otros ingresos)	Otros ingresos pueden provenir de: clientes anclas que tienen intereses en operar en la incubadora pero que no reciben asistencia, servicios y asesorías externos a afiliados, expansión de servicios que provean utilidades y eliminación de otros.
	Acuerdos con instituciones académicas	Acuerdos con universidades y programas nacionales de investigación y desarrollo que pueden proveer fondos públicos o apoyo en especie a incubadoras.
	Apoyos estatales	Que pueden ser requeridos durante los primeros años de la incubadora ya que, aunque la financiación privada es fundamental, durante muchos años es difícil alcanzar el límite de rentabilidad. Refiere a todos los programas de subsidio, instrumentos de fomento y fondos concursables.
	Fondos provenientes de entidades de fomento (ONUDI, BID, InfoDev, CAF, etc.)	Las incubadoras desarrollan competencias y redes que son de utilidad para otros ámbitos más allá de su propio quehacer, de modo que pueden generar fondos complementarios desarrollando proyectos de interés para las comunidades en que se insertan, presentados a organizaciones como: <ul style="list-style-type: none"> • Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). • Corporación Andina de Fomento (CAF). • Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). • The Information for Development Program (InfoDev). • Fondo Multilateral de Inversiones (BID-FOMIN). Además, de fondos nacionales de fomento a la ciencia, tecnología y competitividad, que pueden ser utilizados para potenciar y desarrollar la incubadora.
	Aportes de empresas graduadas	Fondos, servicios u otros arreglos provenientes de empresas graduadas.
	Participación económica y accionaria en algún proyecto o empresa incubada	Una de las fuentes de renta puede venir de los valores de participación de la incubadora sobre las empresas cliente o a través de pagos de derechos de autor por un cierto número de años cuando un nuevo producto de una compañía incubada es comercializado.
ÍTEM VIII. Gestión financiera de clientes	Inversionistas ángeles o grupos de inversionistas	Tal como se establece el informe de la Bolsa de Comercio de Córdoba, “los inversores ángeles son actores importantes en las economías centrales y pueden serlo en las economías emergentes. En general, son personas que tienen buen conocimiento de los negocios, saben identificar oportunidades de inversión y tienen el patrimonio para hacerlo. Luego, toda empresa que tiene potencial de crecimiento pero necesita de una

	<p>inversión importante, puede acudir a los inversores ángeles para recibir financiamiento. La diferencia con otras inversiones, es que estos actores no están al margen del proyecto en que invierten. Los inversores ángeles no solo participan de los resultados, sino que también se involucran en el desarrollo del proyecto. Invierten su dinero, su tiempo y su conocimiento. Aun así, los inversores ángeles deben respetar y alentar la gestión del emprendedor, pudiendo acompañar y aconsejar cuando lo crean necesario, ya que son sus recursos los que están en juego” (Instituto de Investigaciones Económicas. Bolsa de Comercio de Córdoba, 2009, p. 301).</p> <p>Conseguir inversores ángeles o tener una red de inversores para financiar los emprendimientos es uno de los servicios que debe brindar la incubadora.</p>
Programas de crédito/subsidios	Fondos que provengan de subsidios públicos o acceso a programas de crédito.
Capital semilla	El capital semilla es aquel necesario para implementar una empresa y proviene de terceros. Se utiliza típicamente para financiar el desarrollo de los estudios de viabilidad, prueba de concepto, prototipos, etc. Constituye los costos de iniciación, compra de capital y capital de trabajo hasta que la empresa está en condiciones de generar ingresos para cubrir sus costos.
Capital de acciones ordinarias	Esta forma de financiamiento proporciona fondos con acciones a los clientes una vez que se hayan admitido en la incubadora. Estos fondos ligan típicamente la inversión a los ítems del funcionamiento establecidos para el cliente, y la incubadora toma una posición de participación en el negocio del emprendedor.
Capital de deuda	Las fuentes del capital de deuda incluyen las instituciones de préstamos convencionales y los programas de préstamos a la comunidad.
Fondos internos de capital	Un fondo interno de capital consiste en un fondo de inversión de acciones o un fondo de préstamo establecido específicamente para proporcionar el capital a los clientes de la incubadora. La gerencia de tales fondos se puede manejar por el personal de la incubadora o por un ente exterior con maestría específica en las acciones, que invierte o que presta.
Socios corporativos	El socio corporativo se puede utilizar para compensar las necesidades de capitales de un cliente de la incubadora. Utilizando este acercamiento, un cliente puede obtener ayuda valiosa tal como

		<p>investigación y desarrollo, fabricación, comercialización y distribución, ventas, etc., en el intercambio para los acuerdos de licenciamiento y acciones, una porción creciente del crédito generado de ventas o un cierto tipo de arreglo que proporcione beneficio financiero a la corporación.</p> <p>Sin importar el acercamiento, es importante para la incubadora entender y facilitar el acceso a todas las fuentes del capital utilizando contactos personales, foros de la empresa u otros medios. Además, la incubadora debe mantener la información sobre cada fuente y asistir a sus clientes asegurando el capital que necesitan en las etapas de su desarrollo. Una incubadora no puede tener este servicio disponible cuando se inicia, pero debe establecer este servicio dentro de un período de tiempo relativamente corto para proporcionar el acceso a las fuentes de financiamiento necesarias para capitalizar el primer grupo de principiantes en el programa.</p>
--	--	--

Fuente: elaboración propia en base a Nodriza Incubation Partner, 2005 y Wolfe, Adkins & Sherman, 2009.

Ahora bien, para el establecimiento de los modelos de incubación, es menester comprender las relaciones entre estas variables. Cuando se crea una incubadora, es necesario definir cuál va a ser su foco de actuación. De acuerdo al Banco Mundial, la definición del foco de la incubadora es la que determina el tipo de estructura (o modelo operacional) y los servicios que la misma va a ofrecer; es decir, existe un estrecho vínculo en la determinación del foco de la incubadora, con ciertas características descritas en la tabla anterior, a saber: a) el modelo operacional, b) los servicios ofrecidos, c) las redes, d) el financiamiento, e) el modelo de negocios, y f) el estatus legal.

El foco de la incubadora se establece a partir de un análisis contextual del lugar en el que esta va a operar. El mismo puede ser:

- Tradicional: propio de aquellas incubadoras que apoyan sectores de la economía que poseen tecnologías ampliamente difundidas; es decir, se agrega valor a los productos a través de las nuevas tecnologías.

- De base tecnológica: en aquellas incubadoras que apoyan emprendimientos con un alto valor agregado producto de una investigación científica. Estas apoyan la biotecnología, la informática, entre otros.

- Mixto: en incubadoras que apoyan emprendimientos tanto tradicionales como de base tecnológica.

- Cultural: en incubadoras que apoyan actividades culturales como el cine, la fotografía, la música, entre otros.

- Social: propio de aquellas incubadoras que apoyan emprendimientos sociales que se originan en el ámbito público y que generan demanda de empleo, ingresos y mejoras en la calidad de vida de la comunidad.

- Centrado en los agronegocios: característico de incubadoras que apoyan a empresas que se dedican a los cultivos o empresas ganaderas que estimulan la innovación tecnológica en esa área.

- Sectorial: en incubadoras que apoyan actividades en una sola área, por ejemplo, solo las empresas de software (Portal del Programa de Incubación de Empresas de InfoDev [iDISC], www.infodev.org/idisc, 2014).

De acuerdo a la definición del foco de la incubadora podemos establecer el modelo operacional o estructura, los servicios que la incubadora ofrece, los tipos de redes o alianzas externas, el financiamiento, el modelo de negocios y el estatus legal. Estas son las categorías que se utilizan para la definición de los tipos ideales de “modelo de incubación” en los que las múltiples combinaciones pueden dar lugar a más de un modelo pero que, a grandes rasgos, representan estructuras operacionales coherentes con los objetivos y área de interés o actividad de las empresas que incuban.

Dentro de los modelos operativos que menciona el iDISC Incubation Good Practice (Portal de Incubación de Empresas del Banco Mundial) se pueden mencionar:

- Ladrillos y cemento (BAM): el modelo más tradicional de la incubadora se centra en la oferta de instalaciones físicas. El proceso y los servicios de incubación se concentran en un edificio. Una ventaja de este modelo es que la interacción, la formación de asociaciones y la resolución de problemas comunes pueden ser estimuladas por la proximidad de los empresarios. Dependiendo del enfoque de la incubadora, este es el modelo más utilizado entre incubadoras tradicionales.

- Virtual: también llamado “sin muros”; este modelo de incubadora no proporciona un edificio para las empresas incubadas sino que los servicios se ofrecen a través de internet. Una ventaja de este modelo es que los empresarios de diferentes regiones se pueden integrar.

- Mixto: es aquel en el que la incubadora ofrece un edificio para albergar a algunos empresarios y también es compatible con la generación y desarrollo de las empresas a través de internet (Portal del Programa de Incubación de Empresas de InfoDev [iDISC], www.infodev.org/idisc, 2014).

Si bien existen algunos modelos mixtos, en general las incubadoras determinan el tipo de servicios a ofrecer en función del modelo operacional. Las incubadoras que tienen

edificios físicos tienden a enfatizar o toman como parte de sus fortalezas el ofrecimiento de este servicio; por el contrario, aquellas que no tienen un espacio físico se especializan en los servicios ofrecidos en red.

En la definición de la estructura operacional, además de los servicios y redes, es necesario definir las opciones financieras de la incubadora. Entre ellas, se diferencian aquellas que persiguen fines de lucro (aquellas que buscan un porcentaje de las acciones de la empresa como pago por sus servicios) y las que no tienen fines de lucro. Asimismo, existen quienes financian los emprendimientos con sus propios recursos y aquellos que buscan recursos de terceros. Ello depende de la institución que lidera la planificación e implementación de la incubadora.

Por último, las incubadoras se diferencian de acuerdo a su estructura legal, es decir, si dependen de otra institución o tienen razón social propia. La definición del estatus legal compromete e involucra cuestiones tales como el presupuesto, la flexibilidad, la inferencia política, etc. y está estrechamente vinculada con el modelo de negocios y tipo de financiamiento.

A partir de estas variables, se establecen dos modelos teóricos puros, a saber, “el tradicional” (modelo A) y el “nuevo modelo o modelo de base tecnológica” (modelo B). El foco de la incubadora en el modelo A apoya a sectores tradicionales de la economía con el aporte de nuevas tecnologías. El modelo B tiene un foco de base tecnológica o aquel que apunta al apoyo de empresas de alto valor agregado o alta tecnología. El modelo tradicional tiende a un tipo de incubación física, con los servicios que puede ofrecer en una estructura edilicia determinada; en tanto el modelo de base tecnológica se concentra en un tipo de incubación virtual.

El establecimiento de la estructura condiciona a su vez tres variables, a saber, los tipos de servicios, las redes y el financiamiento. Los servicios deben ser adecuados al grado de desarrollo de la incubadora y área de actividad. Las incubadoras del modelo tradicional posiblemente ofrezcan una cantidad limitada de servicios debido a que estas se limitan al edificio o espacio del que depende la incubadora. Los servicios ofrecidos por

las incubadoras del modelo de base tecnológica, en cambio, no se limitan a un área geográfica determinada y por lo tanto son más inclusivos pero menos personalizados y el seguimiento o avance de las empresas incubadas resulta más complejo.

- Las incubadoras que pertenecen al modelo A (tradicional) limitan sus redes al área física u actividad foco de la incubadora; ello puede reducir la calidad de la red. Por otra parte, el modelo B (de base tecnológica), por estar establecido sobre un alcance mayor (no limitado a un área geográfica), basa sus servicios en la generación de redes y se supone que la calidad y el alcance de sus redes son muy amplias (Portal del Programa de Incubación de Empresas de InfoDev [iDISC], www.infodev.org/idisc, 2014).

En relación al financiamiento, el modelo tradicional entiende que las incubadoras no financian las empresas incubadas con sus propios recursos, dado que no solicita participación accionaria de la empresa. Por su parte, en el modelo de base tecnológica las incubadoras proveen alternativas financieras basadas en sus propios recursos o los de terceros. Relacionado con el tema del financiamiento, se puede mencionar el modelo de negocios, es decir, si las incubadoras tienen fines de lucro o no. Esto es importante ya que determinará los objetivos, metas e indicadores de la incubadora. De acuerdo a iDISC, el modelo de negocios dependerá de la organización líder. En general, los gobiernos, universidades y ONG crean incubadoras sin fines de lucro. Sucede lo contrario con las empresas e inversionistas ángeles. En el modelo tradicional predominan las incubadoras sin fines de lucro, en el modelo de base tecnológica aquellas que persiguen un beneficio económico.

Entre las incubadoras con fines de lucro, se encuentran las creadas por:

- Empresas del sector tradicional, interesadas en mantener un estilo empresarial en sus empleados y desarrollar nuevas tecnologías, procesos y productos.

- Empresas tecnológicas: las incubadoras creadas por este tipo de empresas tienen como objetivo ser competitivas y veloces para lanzar nuevos productos y soluciones.

- Los inversionistas ángeles: cuyo interés es invertir en empresas que le otorguen una alta rentabilidad respecto de los precios de mercado.

Por su parte, entre las incubadoras sin fines de lucro se encuentran aquellas creadas por:

- Gobierno: que puede apoyar la creación de una incubadora por varios motivos, entre ellos la generación de empleos en épocas de crisis económicas, el desarrollo de alternativas económicas, el impulso o apoyo al desarrollo de nuevas tecnologías o incluso a un sector de la economía determinado, entre otros.

- Universidades / centros de investigación: en general, su objetivo es la investigación, el desarrollo y la comercialización científica y tecnológica.

- Comunidades: normalmente dirigidas por organizaciones de caridad y cuyo objetivo radica, en casi todos los casos, en la ampliación de las oportunidades de empleo (Portal del Programa de Incubación de Empresas de InfoDev [iDISC], www.infodev.org/idisc, 2014).

Por último, la categoría estructura legal o estatus legal supone la dependencia o independencia de otra institución respecto a su razón social. En el modelo tradicional, se suele utilizar la razón social de otra institución y, por lo tanto, las incubadoras son dependientes de alguna institución patrocinadora o huésped. En el modelo de base tecnológica en general, por tratarse de empresas privadas, las incubadoras suelen ser independientes y tener una razón social propia. Las ventajas de tener una estructura legal propia son la independencia para tomar decisiones (en la medida en que no está ligada políticamente a otra institución), la no interferencia, la flexibilidad en la búsqueda de fondos, entre otras. La dependencia de otra estructura legal tiene como ventaja poder utilizar una estructura administrativa formada, obtener la red de contactos que ya posee la institución y beneficiarse de su nombre o prestigio.

Es necesario destacar que estos modelos son ideales y representan una coherencia entre las variables a nivel teórico, no necesariamente reflejada en el campo de lo empírico. Por esta razón, es posible encontrar estos modelos en estado “impuro” y

con algunas combinaciones, o híbridos. Por ejemplo, es común encontrar incubadoras dependientes de universidades que, a pesar de no tener fines de lucro, tener un estatus legal dependiente de la universidad, buscar recursos financieros externos y limitarse a un área geográfica a partir de la utilización de modelo operacional de incubación física, tienen su foco en empresas de base tecnológica, buscando obtener prototipos de productos para crear empresas con alto valor agregado.

En el Figura 2 se describen los modelos de incubación mencionados. Los mismos serán utilizados para analizar la transformación de los modelos en América Latina y la predominancia de alguno de ellos en los países seleccionados de la muestra (Argentina, Brasil y México).

FOCO DE LA INCUBADORA



- Tradicional (A)
- De base tecnológica (B)
- Mixta
- Cultural
- Social
- Agronegocios
- Sectorial

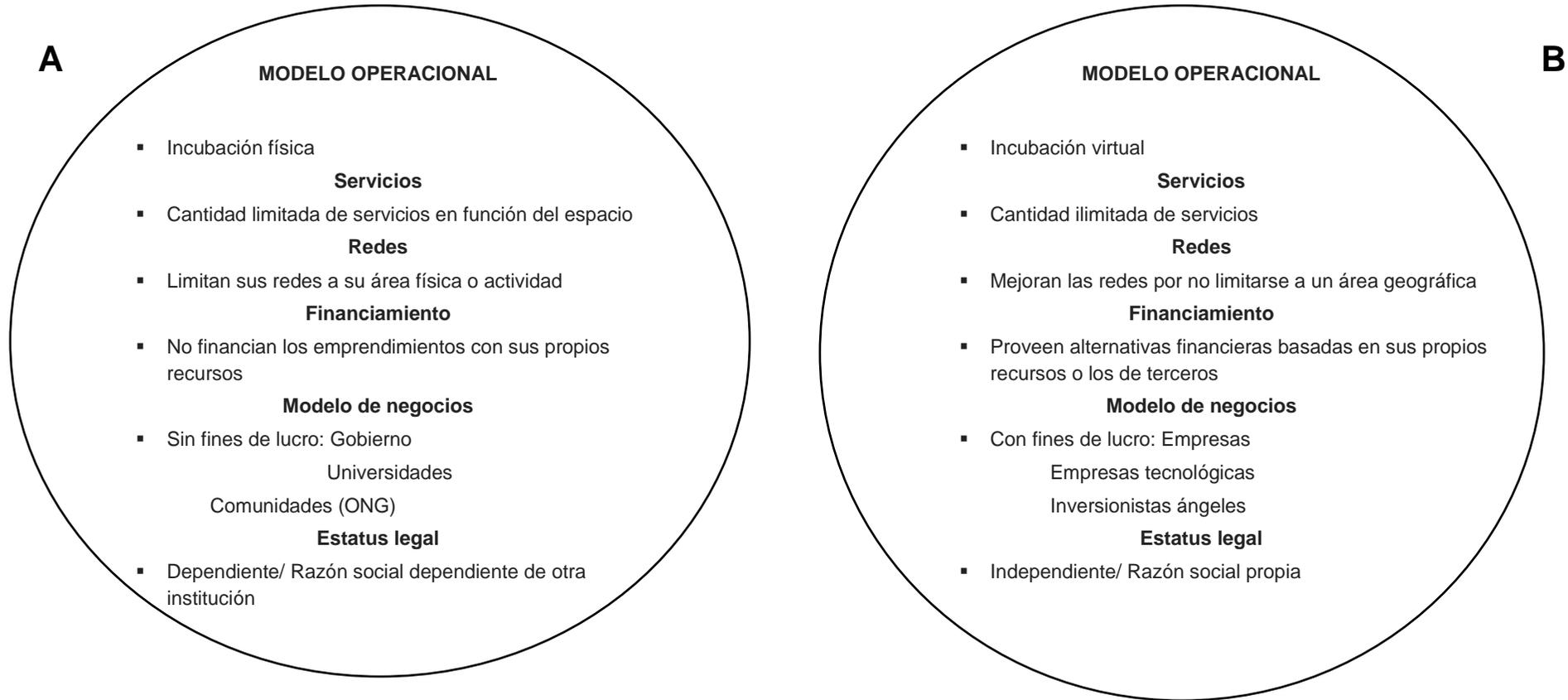


Figura 2. Tipos ideales o modelos de incubación

CAPÍTULO 2. DISEÑO METODOLÓGICO

Para la realización del estudio se utilizaron herramientas de análisis y recolección de información de tipo cuantitativo y cualitativo. Se realizó una encuesta, a toda la población de incubadoras que conforman la red, a través de la plataforma informática especializada para el envío y análisis de las mismas denominada Survey Monkey. Se obtuvieron 45 respuestas de los 82 miembros que componen la población.

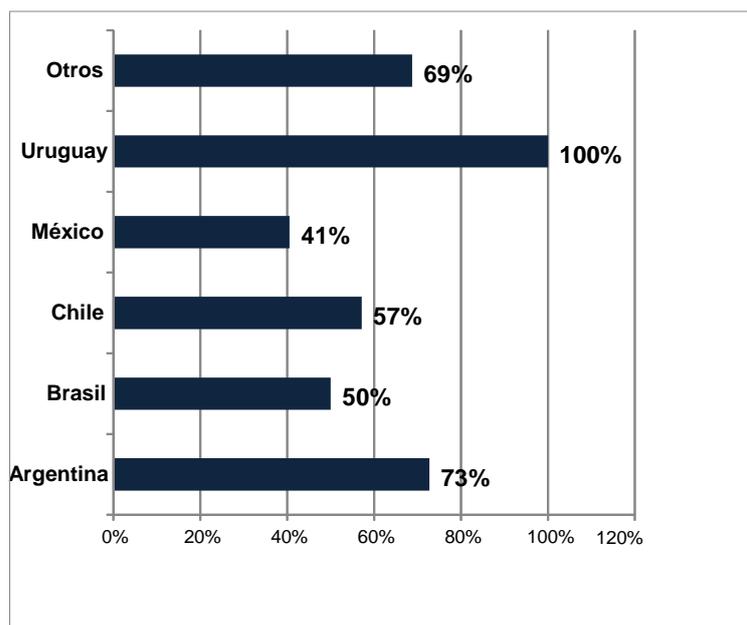
Para lograr una tasa de respuesta significativa, se establecieron diferentes tareas de seguimiento y difusión:

- Envío de mail informativo respecto al estudio, avalado por una autoridad competente de la red. El objetivo de este mail consistió en otorgar seriedad y formalizar al estudio. Ello se logró incluyendo una explicación sobre la importancia de contar con la respuesta del encuestado. El mail fue acompañado de una carta de introducción a la encuesta que se puede observar en el Anexo 1.
- Envío de mails recordatorios de la fecha límite de respuesta cada una semana a todos aquellos que no habían respondido.
- Seguimiento telefónico (en el que se registraron tres llamadas promedio por incubadora).
- Verificación de las respuestas de los miembros para obtener y procesar datos confiables.

Se logró una tasa de respuesta del 55% que supera la tasa de respuesta ideal del 46% para que la encuesta sea representativa de la población. Se estableció un nivel de confianza del 90% aceptando un error de estimación de 0,10 con una varianza desconocida de $1-p$ (es decir 0,5).

Asimismo, para analizar las transformaciones de los modelos en los distintos países, se buscó alcanzar porcentajes ideales de representación a nivel país. En la figura a continuación se expresan estos porcentajes.

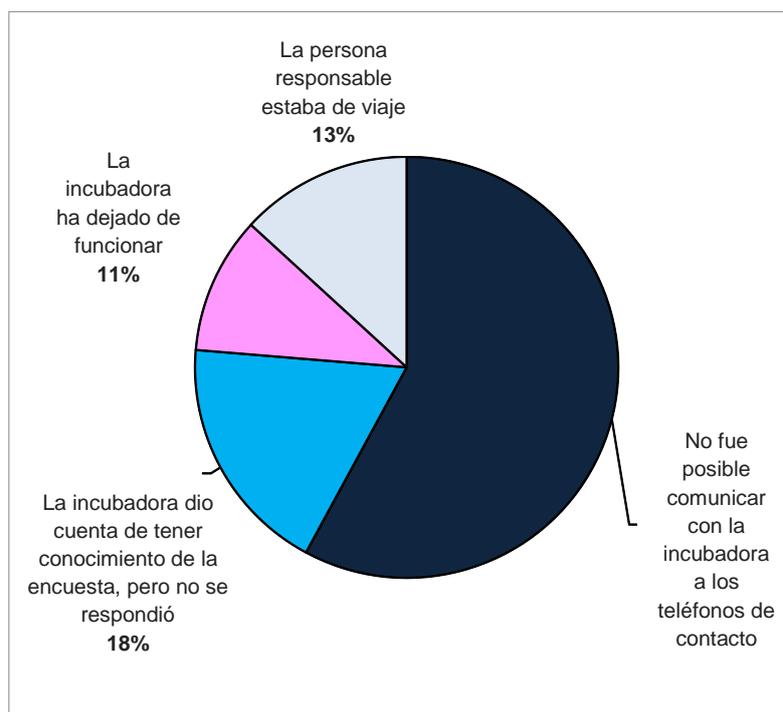
Figura 3. Porcentaje de respuestas obtenidas por país



Fuente: elaboración propia en base a registro de miembros de RedLac y encuesta.

El principal motivo de la falta de respuesta fue la imposibilidad de contactar con la incubadora miembro a los teléfonos de contacto que figuraban al momento de inscribirse como miembros de la red, y/o a aquellos que fueron rastreados vía web. Asimismo, el 18% de las incubadoras que no respondieron fueron contactadas y manifestaron tener conocimiento de la encuesta pero tomaron la decisión de no responderla. En otros casos, el/la responsable se encontraba fuera del país y/o la incubadora había dejado de funcionar activamente. En la figura a continuación se relevan estos motivos.

Figura 4. Motivos de no respuesta a la encuesta de RedLac



Además, se realizaron entrevistas en profundidad o entrevistas semi-estructuradas a los gerentes o responsables de la gestión de la red. El objetivo era comprender los diferentes tipos de incubadora que operan en la red y analizar los procesos o gestión, además de obtener la opinión de los gerentes o responsables de la gestión sobre el desempeño de las incubadoras y la percepción sobre los tipos o modelos de incubación existentes.

Se utilizó, para realizar las entrevistas, un tipo de muestreo no probabilístico e intencional, en el que la selección de las unidades muestrales se llevó a cabo teniendo en cuenta los objetivos de la investigación y según una serie de criterios tales como años de experiencia en el tema de incubación de empresas, funciones o cargos dentro de la red y conocimiento sobre las incubadoras miembro de la red. Para las entrevistas se elaboró un guion temático con pautas que se encuentran adjuntas en el Anexo 2.

Por último, se consultaron fuentes secundarias de información a partir de las cuales se construyeron las variables e indicadores de tipo cuantitativo y cualitativo para

relevar metodologías y buenas prácticas de estudios similares en otros países, regiones y departamentos o provincias del mundo.

Para el procesamiento de la información se utilizó una triangulación de datos de tipo cuantitativo y cualitativo. No obstante, dado que la principal fuente de información utilizada fue la encuesta *on line*, se midieron las categorías a partir de procedimientos cuantitativos. Posteriormente, se interpretaron las percepciones de actores clave del sistema para agregar valor a las inferencias surgidas del análisis de la encuesta.

En adelante, y a los fines del desarrollo que este trabajo final comunica, en primer lugar, se realiza una descripción del caso de estudio, a saber, la Red de Incubadoras de América Latina y el Caribe. Este caso será útil para analizar tanto la evolución de los modelos en los distintos países, como la determinación de aquellas variables más conflictivas para el desempeño de las incubadoras en la región.

Para analizar la evolución de los modelos, se toma un subconjunto de las categorías establecidas a partir de los manuales de buenas prácticas y se establecen los dos tipos ideales de incubación de empresas definidos en el capítulo 1. Marco teórico. La definición de las características propias de cada tipo permite comprender las transformaciones de los modelos a lo largo de su historia y analizar la predominancia de alguno de los modelos en los distintos países analizados y analógicamente en el caso de estudio. Los modelos establecidos son:

- Modelo tradicional
- Modelo moderno

A partir de allí y utilizando fuentes secundarias oficiales se establecen, en relación a las características que predominan en cada modelo, las relaciones histórico-políticas, las dificultades estructurales y los datos relevados en los países más significativos que componen la población, a saber, México, Argentina y Brasil. Por último, se comparan los datos a nivel nacional con los datos obtenidos, para las mismas variables, en la encuesta a los miembros analizada por país y se establecen conclusiones sobre los modelos predominantes en el caso de estudio.

Tanto las categorías utilizadas para la medición de desempeño, como las características o variables de cada modelo, son elaboradas a partir de la literatura internacional en el tema pero seleccionadas conforme a un criterio propio.

Para evaluar el desempeño de las incubadoras de la red, se mide el cumplimiento / incumplimiento de cada una de estas categorías y características (o subcategorías) que se presentan en la Tabla 1. Esta información es obtenida de las encuestas enviadas *on line*. Se toma una escala dicotómica para cada característica donde 1= Cumple y 0 = No cumple con cada criterio. Se tienen en cuenta el total de características favorables identificadas en cada una de las ocho grandes categorías de evaluación, para determinar porcentualmente si la incubadora realiza más o mejores acciones frente a las demás en el proceso emprendedor. Las formas de medición son las siguientes:

Se establece el porcentaje por categoría y del total de las categorías por incubadora. En el primer caso, la cuantificación del cumplimiento se realiza teniendo en cuenta el número de características favorables sobre el número total de características evaluadas ($\text{Características Favorables} / \text{Total de Características por categoría} * 100$). La cuantificación de incumplimiento se realiza teniendo en cuenta el número de características desfavorables sobre el total de características evaluadas por categoría ($\text{Características Desfavorables} / \text{Total Características por categoría} * 100$). Luego se realiza el conteo del cumplimiento del Total de características favorables / total de características de todas las categorías y el Total de características desfavorables / total de características de todas las categorías evaluando el desempeño de la incubadora. Este ejercicio se realiza por subcategoría y para todas las categorías. Para ello, se establecen los promedios de los porcentajes de cumplimiento en cada subcategoría y para el total por categoría.

CAPÍTULO 3. CARACTERIZACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO. INCUBADORA MIEMBRO DE LA RED DE INCUBADORAS DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

3.1. Caracterización de la Red de Incubadoras de América Latina y el Caribe

La Red de Incubadoras de América Latina y el Caribe (RedLac) fue creada como una de las cinco redes regionales integrantes de la Red Global de Incubadoras del Programa InfoDev (por sus siglas en inglés) del Banco Mundial. Este es un programa de investigación dependiente del Departamento de Desarrollo del Sector Privado y Financiero del Banco Mundial cuyo fin es la generación de capacidades y de servicios de asesoría para facilitar la creación de pymes en países en desarrollo y sus respectivos socios internacionales.

A partir de este programa, se creó un curso de entrenamiento de incubadoras de empresas de base tecnológica en países en desarrollo. La cantidad de miembros que han participado y aún lo hacen de las capacitaciones que brinda el programa alcanza a más de 300 participantes; gracias a lo cual llega a más de 20.000 pymes en países en desarrollo. El modelo de capacitación, compuesto por 12 módulos, fue creado en función de los modelos y ejemplos de incubadoras de empresas en África, Asia del Este y el Pacífico, Europa y Asia Central, Latinoamérica y el Caribe, Medio Oriente y África del Norte y Asia del Sur. Se trabaja con incubadoras de diversos tipos y antigüedad, con temas básicos e introductorios hasta temas especializados. De acuerdo a su complejidad, el programa se divide en tres bloques, a saber: (i) conocimientos básicos de la incubación de empresas, (ii) operaciones de una incubadora de negocios y (iii) gestión avanzada de incubadoras.

En América Latina y el Caribe, el Programa de Capacitación en Incubación de Empresas es administrado por RedLac, a través de una licencia exclusiva otorgada por InfoDev. Así, lo señala, en una entrevista, uno de los gestores de RedLac: “desde el año 2002 InfoDev lanza la iniciativa de generar redes continentales de expertos en diferentes temas. La idea es que las redes continentales tengan su origen como InfoDev pero vayan

reclutando miembros a través de la plataforma web del programa, iDISC”. (Comunicación personal. Gestor de RedLac)

Los talleres son impartidos por capacitadores certificados con amplia experiencia internacional en el área de incubación de empresas. Las capacitaciones efectuadas en países de habla hispana son brindadas enteramente en español. Los participantes reciben un certificado de asistencia emitido por InfoDev.

La RedLac tiene como objetivo mejorar el intercambio de conocimientos entre los profesionales del desarrollo y las organizaciones que promueven el emprendedurismo en América Latina y el Caribe. La inscripción para formar parte como miembro se realiza mediante un formulario *on line*, el cual se encuentra en el sitio web de la red (www.redlacnet.org). “La visión de Infodev de las redes es que sean autónomas. Cada red tiene que operar su modelo. Compartir buenas prácticas globales de incubación y generar programas de co-creación o asociación entre incubadoras. Contenidos contextualizados al enfoque latinoamericano”. (Comunicación personal. Gestor de RedLac)

Los procedimientos para gestionar la red funcionan a partir de la figura de un nodo coordinador; es decir, InfoDev otorga la licencia para impartir capacitaciones a una de las instituciones de cada región quien es la representante legal de otorgar las capacitaciones en la región. En el modelo de RedLac hay tres figuras, a saber, el coordinador general, el coordinador o gestor enlace por país (y un coordinador enlace con el Banco) y los *trainers* o capacitadores. El coordinador general y el enlace con el Banco se encargan de las comunicaciones entre los gestores por país e InfoDev, mientras que los coordinadores enlace por país se encargan de organizar las capacitaciones en su país así como mantener en contacto e informados a los miembros de la red en sus respectivos países. Por su parte, los *trainers* son quienes capacitan a las incubadoras en los períodos de impartición de los módulos.

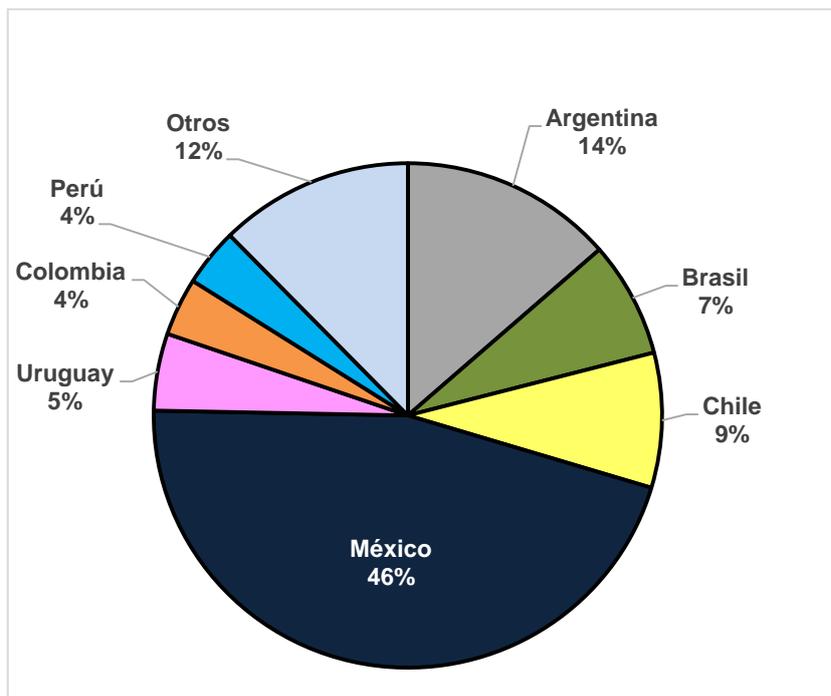
A partir de esas capacitaciones se financia la red ya que un porcentaje de las ganancias se utiliza para el pago de honorarios para los capacitadores y otro porcentaje

se destina al funcionamiento de la red. Actualmente el principal servicio que otorga la red son las capacitaciones; sin embargo, de acuerdo a las entrevistas con los gestores, tenemos conocimiento de que el objetivo es ampliar los servicios que proporciona la red y generar una membresía formal y consolidada. En palabras de uno de los gestores: “lo ideal es que este año lográramos consolidar el modelo de membresía. Ahora no existe una red fuerte que integre a toda Latinoamérica y pienso que [en] esa membresía tiene que estar claro como entrar y lo que recibe. Se tienen que generar informes y publicaciones como buenas prácticas”. (Comunicación personal. Gestor de RedLac)

“Se ha hablado de generar contenidos y estadísticas latinoamericanas. Generar traducciones o compilaciones de inglés a español. Tenemos un portal y la licencia de *gotomeeting* ... la intención es que sirva para las reuniones entre los asociados a la red. Y un servicio que queremos obtener en el futuro es una membresía formal y que queremos lanzar en el foro de México y servicios de *coaching* y asesorías pero a las incubadoras no tanto a los emprendedores. O sea el disparador sería la capacitación”. (Comunicación personal. Gestor de RedLac)

En la actualidad, la red cuenta con 82 incubadoras miembros pertenecientes a 15 países, a saber, Argentina, Brasil, Chile, México, Uruguay, Colombia, Perú y otros. La categoría “otros” incluye a Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana, y Venezuela quienes tienen una o dos incubadoras miembros de la red.

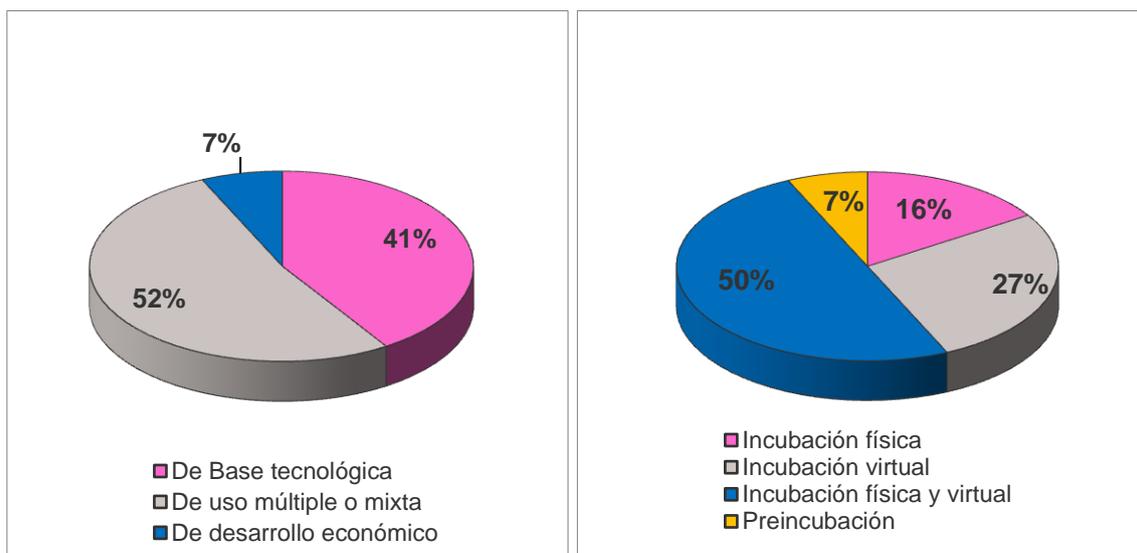
Figura 5. Distribución geográfica de incubadoras miembro



Fuente: elaboración propia sobre la base de datos proporcionada por los administradores de la red

Respecto al modelo de incubación, la mitad de los miembros realiza tanto incubación física como virtual. El 27% brinda solo servicios de incubación virtual, y el 16% realiza solo incubación física (Ver Figura 7).

Figuras 6 y 7. Modelo de incubación y foco de las incubadoras de la red de incubadoras de América Latina y el Caribe



Fuente: elaboración propia en base a encuestas a miembros de RedLac.

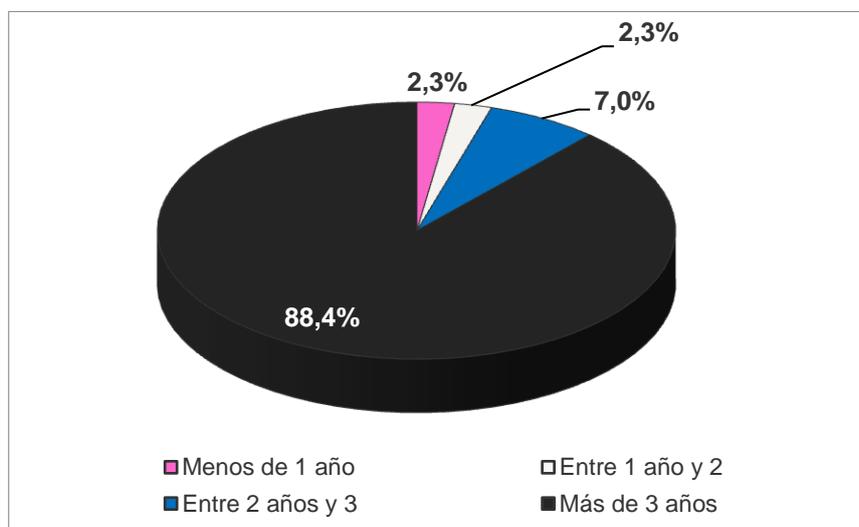
Asimismo, el 52% tiene un foco de base mixta o de uso múltiple, es decir, aquella que fomenta la creación de cualquier tipo de empresas que respondan a sus criterios de selección sin concentrarse en ningún nicho específico. Un 41% tiene como foco la incubación de empresas de base tecnológica. Ello se manifiesta en la visión de las incubadoras, tales como “promover el espíritu emprendedor y el desarrollo económico y social de la región, incubando proyectos productivos con el fin de crear nuevas empresas de base tecnológica que generen valor agregado y puestos de trabajo genuinos”; “ser referente dentro del Sistema de Innovación Nacional en la promoción de empresas de base tecnológica”; “ser una incubadora de base tecnológica que gradúe empresas de alto valor agregado, que sean competitivas en el mercado mundial, impulsando acciones conjunta con el sector público y privado.” (Respuestas de los miembros de RedLac a la encuesta a incubadoras). (Ver Figura 7)

Respecto a la formalización legal de las figuras jurídicas de las incubadoras, un 64% manifestó no poseer personería, de hecho, muchas de ellas utilizan personería jurídica de la universidad de la que dependen (solo en los casos en las que están vinculadas a una universidad). La personería jurídica está íntimamente ligada al foco de

la incubadora, al modelo de incubación y a la administración de los fondos. Estas diferencias serán analizadas en la presentación de los modelos de incubación de empresas que se presentarán en los próximos apartados. Un dato interesante y profundamente vinculado a la conformación de una figura jurídica legal propia es que solo el 14% de las incubadoras manifiesta tener fines de lucro. Tal como lo indicó uno de los gestores de la red, gran parte de las incubadoras de la red “no tienen identidad fiscal o administrativa propia y por lo tanto no le gestionan los fondos a sus clientes y difícilmente toman participación accionaria de sus ventas, es decir, el modelo no contempla las regalías o acciones de las empresas incubadas”. (Comunicación personal. Gestor de la red)

Sin embargo, a pesar de no tener un modelo de incubación con fines de lucro y no poseer figura jurídica propia, la mayoría de las incubadoras manifiesta haber iniciado sus actividades hace más de tres años. El 88,4% de las incubadoras miembro de la red ha sobrevivido por más de tres años en el mercado; más allá de ello, en este trabajo se procura analizar las transformaciones de las incubadoras objeto de estudio en el sentido de estudiar las posibles transformaciones o variaciones que surgieran en el transcurso del tiempo desde sus primeros años de vida y desde aquellos motivos que les dieron origen.

Figura 8. Año de inicio de actividades de las incubadoras miembros de la red



Fuente: elaboración propia en base a encuestas a miembros de RedLac

CAPÍTULO 4. CARACTERIZACIÓN DE LOS MODELOS DE INCUBACIÓN DE EMPRESAS EN EL MUNDO Y VINCULACIÓN CON EL CASO DE ESTUDIO

4.1. Modelos empíricos de incubación de empresas: estudio de caso de países

Este apartado se propone realizar un breve recorrido histórico-político de las políticas de incubación de empresas de los principales países a los que pertenecen los miembros que componen la red, para identificar las transformaciones de los modelos en América Latina, y la predominancia de alguno de ellos en los países considerados. En función de ello, se consideran las siguientes variables: (i) modelo operacional, (ii) tipo de servicios, (iii) redes, (iv) financiamiento, (v) modelo de negocios, y (vi) estatus legal; junto con otras desemejanzas significativas que pudiesen surgir en relación a las prácticas de incubación de cada país.

La elección de estos países, a saber, México, Brasil y Argentina, radica en el peso que estos poseen en la conformación de la red. Se excluye el caso chileno por falta de información respecto de las incubadoras que no dependen de la Corporación de Fomento a la Producción (CORFO), organismo del Estado chileno. Más allá de ello, se mencionan algunos aspectos clave del sistema en este país y se exponen algunos de los resultados obtenidos oficialmente, pero se lo excluye de los casos de estudio.

Por último, si bien la población de incubadoras miembro de RedLac no es una muestra representativa de la población de incubadoras de cada país, resulta interesante comparar si los resultados observados en los informes oficiales se ven reflejados en los resultados obtenidos en la encuesta para comprender si las tendencias o evolución de los modelos estudiados son observables en uno y otro caso.

4.1.1. Análisis del modelo de incubación adoptado por México

4.1.1.1. Perspectiva histórica y políticas públicas en relación a la incubación de empresas

En México, las políticas de promoción a la incubación de empresas pueden diferenciarse en dos fases. La primera, en la década de los noventa con una iniciativa creada a partir de las universidades con un fuerte financiamiento público, destinado a la creación de incubadoras, es decir, a la etapa de diseño e implementación de incubadoras a nivel nacional. Esta política estuvo influenciada por los cambios y problemas estructurales de la economía mexicana que crearon las condiciones necesarias para fomentar políticas de desarrollo con un impacto económico-social.

Esta etapa culmina en el década del 2001 con el cierre de gran parte de las incubadoras creadas hasta entonces. El principal motivo de cierre estuvo estrechamente vinculado con la imposibilidad de lograr sustentabilidad en el mercado, la baja inversión o aversión al riesgo y el personal poco capacitado de las incubadoras. “En 1990, en Ensenada (Baja California), se creó la primera incubadora formal de Empresas de Base Tecnológica (con la participación NAFINSA y CONACYT), y el Centro de Investigación Científica y de Educación Superior en Ensenada (CISESE). Posteriormente surgió el Centro de Empresas de Innovación (CEMIT, creado en 1990 en Morelos, bajo el patrocinio del Gobierno Estatal, la Asociación Local de Industrias, CONACYT, NAFINSA y el Instituto de Investigaciones Eléctricas de la UNAM); y el Sistema de Incubación de Empresas Científicas y Tecnológicas de la UNAM (auspiciada por la UNAM CONACYT y NAFINSA)” (Pérez Hernández & Estrada, 2006, p. 7).

En 1992, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México (CONACYT) creó el Programa de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica que fue cancelado en 1997, lo que provocó la culminación de esta primera etapa. “El principal objetivo de estas incubadoras, que en la mayoría de los casos fueron cofinanciadas por otras instituciones como NAFIN, gobiernos estatales, asociaciones industriales e instituciones de investigación, era ayudar ... en la elaboración de estudios de factibilidad técnica y

comercial” (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2012, p. 18).

En 2001, comienza la segunda etapa y se produce un giro de la inversión pública hacia la consolidación de un financiamiento sistémico dirigido al Sistema Nacional de Incubadoras de Empresas (SNIE) que busca impulsar, a partir de una Red Nacional de Incubadoras, el fortalecimiento de empresas de base tecnológica con un alto potencial de crecimiento. El eje central de la política en esta década es crear empresas competitivas con alta preparación surgidas de las incubadoras. El principal insumo para competir en una economía mundial del conocimiento se basa en la creación de capacidades y preparación de recursos humanos concentrándose en la innovación como clave del éxito.

En el caso mexicano, el gobierno, a través del SNIE, concentra la potestad de los datos obtenidos de las incubadoras y busca “impulsar sinergias y retroalimentación para el desarrollo de las incubadoras y de las empresas egresadas de las mismas y es donde confluyen los apoyos obtenidos del gobierno federal, gobiernos estatales y locales, organismos empresariales y sociales” (Instituto Politécnico Nacional. Secretaría de Investigación y Posgrado [IPN. SIP], 2006, p. 2).

A partir de la creación del SNIE, la política pública realiza un giro radical al centrarse en un enfoque sistémico de sinergias y no en el desarrollo de industrias específicas (IPN. SIP, 2006). Se debían “crear las condiciones que le permitan a las empresas egresadas insertarse en el mercado (nacional o internacional) y mantenerse y crecer en él” (Pérez Hernández & Estrada, 2006, p. 12).

Algunas de las principales reglamentaciones que promovieron el desarrollo de empresas e incubadoras de empresas son:

- El Programa de Desarrollo Empresarial (2001).
- La Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2002).

- El Fondo de Innovación Tecnológica: creado en 2002, financiado por la Secretaría de Economía y Administrado por CONACYT. El mismo busca promover la innovación en las pymes mexicanas.

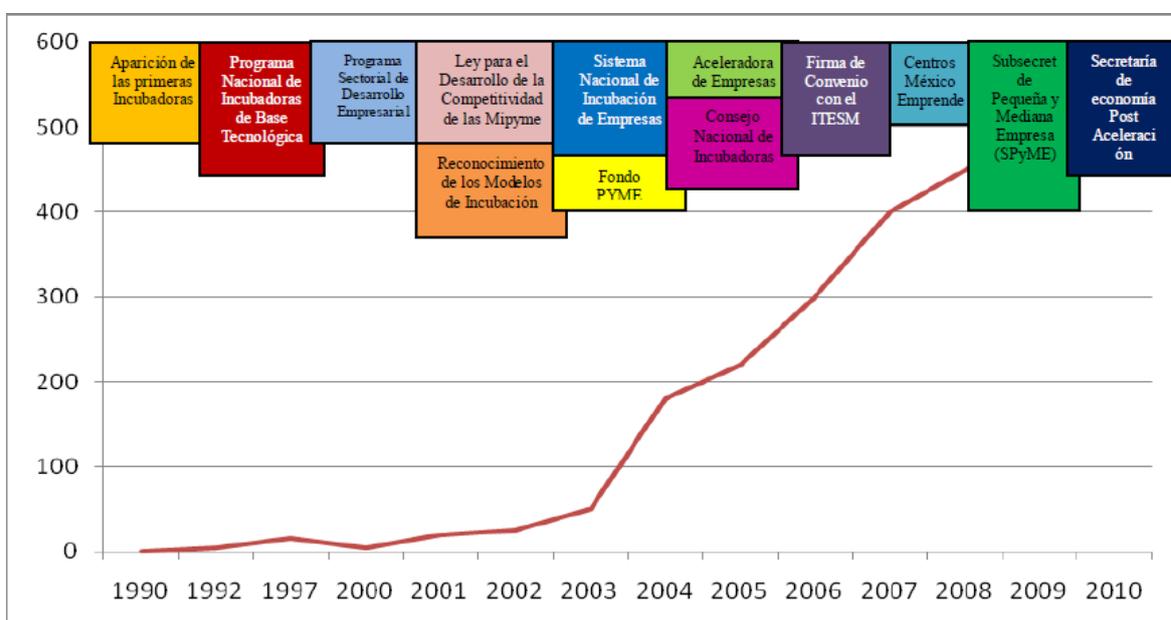
- El Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PyME): creado en 2005, financiado y administrado por la Secretaría de Economía. Apoya principalmente a una aceleradora mexicana que ha demostrado capacidad para el desarrollo de empresas de ciencia y tecnología y además proporciona recursos para mejorar la infraestructura de las incubadoras registradas y reconocidas por el sistema. Este es el principal fondo del que dependen las incubadoras de empresas dentro de las políticas de fomento a las pymes. De acuerdo a la evaluación de impacto de este fondo, para el componente referido a incubación (componente de fortalecimiento empresarial) los resultados fueron positivos, tanto a nivel cualitativo, ya que en la encuesta los beneficiarios últimos, es decir, empresas incubadas, mostraron en relación a una serie de variables tales como percepción en el aumento de ventas, fortalecimiento del nombre de la empresa etc., conformidad respecto a la evaluación de impacto entre beneficiarios y no beneficiarios. “Para el año 2007 Fondo PyME contempló ocho grandes categorías de apoyo. Estas categorías se subdividieron en 24 estratos de apoyo a fin de valorar el impacto en población objetivo y en programas como Capital Semilla, Mi Tortilla, y en apoyos dirigidos a la creación de proveedores. Los resultados muestran que, de los 24 estratos generados, en 20 se experimentó un incremento en la productividad mientras que en 4 de ellos no. De los 20 estratos en 10 se observa una productividad igual o mayor a 10%” (Fuentes Castro, 2009). De estos estratos 2 pertenecían al componente de incubación.

- El Fondo Emprendedores de CONACYT/NAFIN: creado en 2006, proporciona capital ángel o de riesgo complementario (hasta 20%) para financiar el desarrollo de proyectos innovadores, una vez que ya se cuenta con el capital privado comprometido (OCDE, 2012).

- El Fondo de Garantía operado por NAFIN: creado en 2006 y destinado a respaldar la petición de préstamos de empresas innovadoras para solventar recursos humanos y equipos (OCDE, 2012).

El sistema considera el apoyo de 4 componentes clave: (i) emprendedores, (ii) innovación y desarrollo tecnológico, (iii) incubadoras de empresas, (iv) aceleradoras de empresas. La imagen a continuación muestra la evolución de las políticas nacionales de incubación.

Figura 9. Políticas de incubación de empresas en México



Fuente: Tomado de Zapata Guerrero, 2011.

No obstante los esfuerzos a nivel nacional de apoyar la innovación empresarial ya sea a partir de subsidios directos o a partir del apoyo a proyectos de asociación público/privados, aún existen algunos vacíos respecto al desarrollo de capacidades en empresas establecidas y creación de incubadoras de base tecnológica. Las principales condiciones que limitan las iniciativas son: (i) mercados financieros poco desarrollados (poco capital semilla para la creación de los prototipos en empresas de alta tecnología en las etapas iniciales del proyecto y la necesidad a mediano plazo de asociarse a empresas monopólicas por la incapacidad de generar sustentabilidad financiera), y (ii) pobre

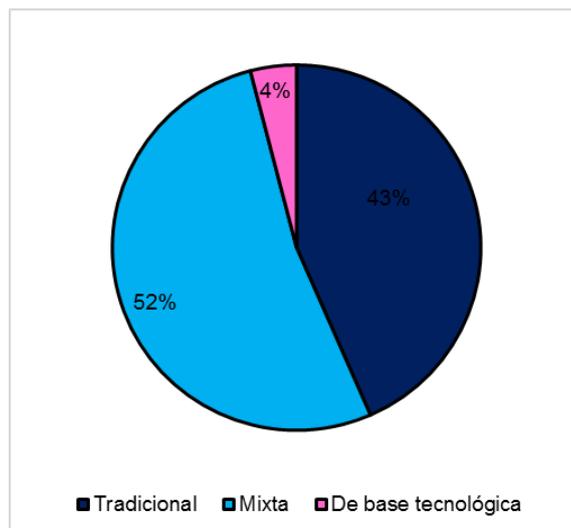
desarrollo y poca valoración de los activos intangibles (referido al problema de la valoración de los derechos de propiedad intelectual y el vacío normativo respecto al patentamiento de las ideas, especialmente en los con convenios con empresas) (OCDE, 2012).

De acuerdo al Sistema Nacional de Incubación, las incubadoras pueden clasificarse en: incubadoras tradicionales, incubadoras de tecnología intermedia, incubadoras de alta tecnología. En el apartado siguiente se analizará la evolución de las variables utilizadas de las incubadoras a nivel nacional para comparar la predominancia de alguno de los modelos teóricos expuestos anteriormente.

4.1.1.2. Análisis del modelo de incubación adoptado por México

De acuerdo último informe de la OCDE de 2012, respecto de los datos obtenidos por el SNIE, se registraron en México 500 incubadoras distribuidas geográficamente en 190 ciudades. El 43% de las mismas tiene un foco tradicional en contraposición con un 4% que se enfoca en empresas de alta tecnología. El 53% restante es mixto. En el caso de las incubadoras mexicanas pertenecientes a RedLac, se refleja un panorama bastante similar. De acuerdo a los datos de la encuesta realizada a los miembros mexicanos, el 54% de las incubadoras tiene un foco tradicional, un 23% es de foco mixto y el resto incuba empresas de base tecnológica (23%). Esto significa que en el caso de estudio, las incubadoras de foco mixto están sub-representadas y las de alta tecnología sobre-representadas, en tanto que la cantidad de incubadoras de base tradicional es representativa de lo que se evidencia a nivel país.

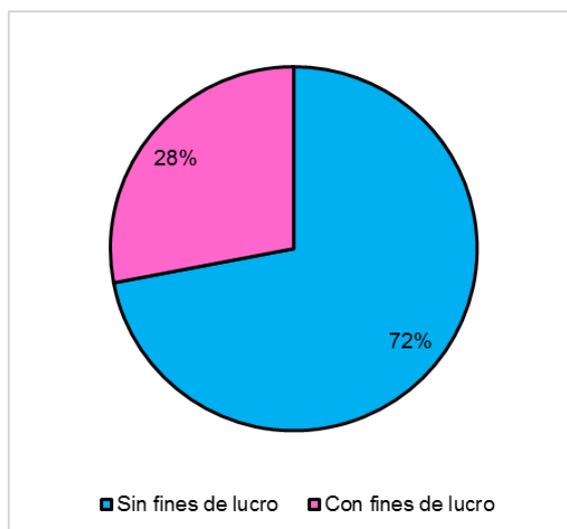
Figura 10. Foco de las incubadoras de México



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de OCDE, 2012.

El modelo de negocios de las incubadoras mexicanas, para poder acceder a los fondos estatales, debe estar reconocido y aprobado por la Secretaría de Economía. No obstante ello, las incubadoras pueden recibir apoyo de otras instituciones como gobiernos estatales o asociaciones profesionales. Como es de esperar, de las incubadoras mencionadas y debido a la predominancia del modelo tradicional, un 72% de estas incubadoras no tiene fines de lucro. De este 72%, un 2% pertenece a gobiernos, un 44% depende de universidades y un 27% es de ONG. El restante de incubadoras (28%) persigue fines de lucro y representa empresas o institutos tecnológicos privados.

Figura 11. Modelo de negocios de las incubadoras mexicanas



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de OCDE, 2012.

Resultados similares arrojaron los datos obtenidos de la encuesta a miembros de RedLac mexicanos, donde el 87% de las incubadoras no tiene fines de lucro y más de la mitad (57%) son incubadoras que dependen de universidades. El 67% no tiene personería jurídica propia. La prevalencia de las incubadoras que dependen de universidades también coincide en uno y otro caso.

Si bien no se encuentran datos en los informes oficiales respecto del modelo operacional, servicios y redes, tipo de financiamiento y estatus legal se presume que dada la predominancia del modelo A, solo el 28% de las incubadoras privadas tenga una razón social propia (pudiendo ser menos del 28%). No obstante, para esta categoría, los datos de la encuesta a los miembros de RedLac no llegan a ese resultado. El modelo operacional predominante en el caso de estudio es el mixto (57%) y de la mitad restante, un 21% realiza solo incubación física y el otro 21% realiza incubación virtual. De ello se desprende que si bien la mayoría tiene un foco tradicional, el modelo operacional tiende a la implementación de la incubación virtual como mecanismo para el desarrollo de los emprendimientos (de lo contrario, más de la mitad debería brindar servicios solo de incubación física). Ello puede deberse, no tanto a una evolución hacia el modelo nuevo (B), sino a las propias limitaciones de los espacios físicos que impiden aumentar el

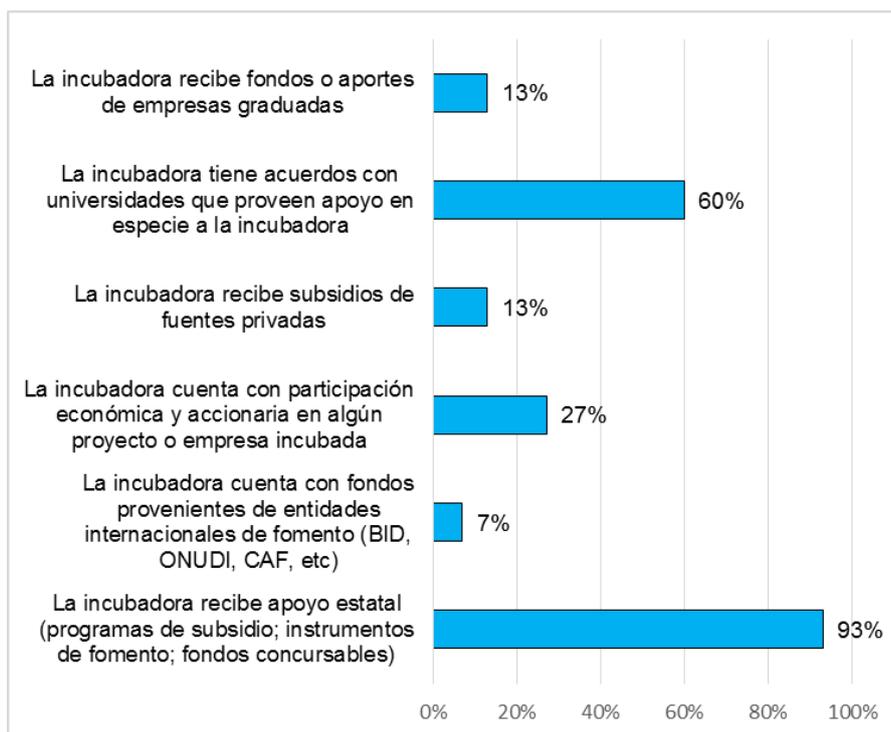
número de incubados, lo que genera una incapacidad de sostenibilidad financiera de la incubadora a largo plazo y obliga a ampliar su oferta de servicios al mercado virtual.

En este sentido, los principales servicios ofrecidos por las incubadoras del caso de estudio son aquellos relacionados al *coaching* y asesoría (contable, financiera, de modelo de negocios, etc.); y los menos ofrecidos se relacionan con la firma de contratos, con participación accionaria y apoyo en la realización de las ventas.

No obstante el modelo operacional, el foco de la incubadora y los tipos de servicios ofrecidos indican la predominancia del modelo tradicional (A). En el caso de estudio, el 93% de las incubadoras afirma pertenecer a redes nacionales e internacionales. Por supuesto, la participación en RedLac supone de por sí la vinculación con al menos una red internacional.

Respecto a la variable financiamiento y dada la fuerte presencia estatal en el apoyo al desarrollo de incubadoras y las políticas de inversión o fondos de capital semilla que deben ser administrados por las incubadoras reconocidas por el sistema, es posible que el financiamiento tanto al mantenimiento de la incubadora como a las empresas incubadas provenga de recursos públicos (es decir, no sean recursos propios de la incubadora). Esta es la tendencia que se manifestó en la encuesta a las incubadoras mexicanas de RedLac, donde la principal fuente de recursos proviene de ayuda estatal (93%) y la segunda de los acuerdos con las universidades (que, en general, no brindan recursos financieros sino recursos humanos, espacios físicos, entre otros). En la figura a continuación se observan los principales recursos con los que se financia la incubadora.

Figura 12. Fuentes de financiamiento de la incubadora



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta a las incubadoras de RedLac.

Nota: Los porcentajes no suman el 100% debido a que las incubadoras, en general, indicaron más de una fuente de financiamiento.

Respecto al financiamiento de los incubados para el caso de estudio, el 80% recibe subsidios del Estado. Solo un 7% tiene socios corporativos.

En conclusión, a pesar de la escasez de datos oficiales de carácter público, puede decirse que si bien las iniciativas y fondos promulgados desde el Estado buscan desarrollar o tienden hacia el desarrollo de empresas de base tecnológica (con un alto valor agregado), la mayoría de las incubadoras aún refleja un modelo basado en un foco tradicional. Las causas pueden deberse a las limitaciones estructurales mencionadas en el apartado 3.2.1.1, pero, además, el proceso de conversión hacia un modelo de alta tecnología y la creación de una cultura emprendedora de este tipo solo podrá emerger en el largo plazo. En este sentido, las políticas que apuntan al desarrollo de incubadoras con foco de base tecnológica son muy jóvenes, cuentan con 13 años desde el giro de la fase 1 a la fase 2 o década del 2001.

A la misma conclusión se puede arribar si se analizan los resultados de la encuesta para las incubadoras de este país. Se observa que predomina la presencia del modelo tradicional en, al menos, cinco de las seis categorías que se están considerando. Asimismo, la composición y resultados obtenidos en el caso de estudio respecto de los resultados y composición de las incubadoras de México son muy similares y en función de ello es que coincide la influencia de un modelo en ambos casos.

En este sentido, las políticas estatales de esta “generación” apuntan al desarrollo de empresas de base tecnológica, sin embargo, los focos, tipos de servicios brindados y características del modelo de negocio tradicional se afianzan o apuntan hacia el modelo A. Esto sin perjuicio de que la evolución hacia el modelo B se esté gestando, lo cual es posible respecto de lo observado en el modelo operacional y aquellas características que no se pueden ver en estas variables. Por ejemplo, se observa que el financiamiento estatal hacia la incubadora y hacia los incubados es la principal fuente de sustento (lo que debería migrar a un modelo más corporativo de participación accionaria e inversión privada), pero este financiamiento que posiblemente esté dirigido a incubadoras con proyectos de base tecnológica, puede estar destinado a romper con los modelos tradicionales precedentes y con las propias limitaciones estructurales que presentan las incubadoras existentes y suponen un traspaso lento y progresivo hacia el modelo de base tecnológica. La fuerte presencia estatal, en la evolución del modelo, debería tener a disminuir, lo cual puede llevar un período de tiempo considerable, teniendo en cuenta los porcentajes empíricos evidenciados.

4.1.2. Análisis del modelo de incubación adoptado por Brasil

4.1.2.1. Perspectiva histórica y políticas públicas en relación a la incubación de empresas

Brasil es el país pionero en Latinoamérica respecto al desarrollo de incubadoras y parques tecnológicos. Las primeras incubadoras surgen una década antes que en los demás países, es decir, en 1980 comenzaron los primeros experimentos en Florianópolis, Río de Janeiro, Campina Grande y Sao Carlos (Centro Redes, 2005).

En 1982 el Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (CNPq, por sus siglas en portugués)³ crea el “Programa de innovación tecnológica” y el “Programa de implementación de parques tecnológicos”, considerados los embriones del movimiento de incubación y parques innovadores. En 1984, el Consejo apoyó la creación de seis parques más con el objetivo de generar asociaciones entre las universidades y las empresas. El objetivo radicaba en la transferencia de tecnología de las universidades a los sectores productivos correspondientes. “En 1987 se creó ANPROTEC (Asociación Nacional de Entidades Promotoras de Emprendimientos de Tecnologías Avanzadas) con el objeto de articular el movimiento de creación de incubadoras de empresas. En 1991 el SEBRAE (Servicio Brasileño de Apoyo a Micro y Pequeñas Empresas) comenzó a fortalecer las incubadoras a través de estudios de viabilidad técnica, capacitación y apoyo financiero, como alternativa para fomentar la creación de micro y pequeñas empresas” (Villar, 2007, p. 23).

En la década de 1980 la crisis contribuyó al fuerte impulso de las incubadoras en todo el mundo. Las ideas de desarrollo nacional fueron revisadas debido a la desintegración de la producción fordista, la rápida introducción de nuevas tecnologías y el nuevo papel de las pymes en la generación de empleos e ingresos. Ya en la década de 1990 las incubadoras crecían rápidamente por ser consideradas instrumentos para superar la crisis (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores [ANPROTEC] & Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação [MCTI], 2013).

³ El CNPq es una agencia del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (MCTI).

En Brasil, además de las políticas desarrolladas por la Asociación Nacional de Entidades Promotoras de Emprendimientos Innovadores (ANPROTEC)⁴ y el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (a partir de la Secretaría de Desarrollo Tecnológico e Innovación) para el fortalecimiento y creación de incubadoras, la promoción y desarrollo depende en gran medida de las políticas de los estados federales.

“Inicialmente, las incubadoras se centraron sólo en los sectores intensivos en conocimientos científicos y tecnológicos, como la informática, la biotecnología y la automatización industrial. Comúnmente conocidas como incubadoras de empresas de base tecnológica, o incubadoras tecnológicas tenían como propósito crear empresas con potencial para llevar al mercado nuevas ideas y tendencias tecnológicas. En la actualidad, más allá del propósito inicial, tienen como finalidad contribuir al desarrollo local y sectorial” (ANPROTEC & MCTI, 2013, p. 5) (La traducción es nuestra).

Como es de conocimiento, Brasil tiene un distrito federal dividido en 26 estados con una administración independiente, que a pesar de estar sometidos a la Constitución y leyes nacionales tienen su propia Constitución estatal. De esta manera, algunos estados promulgan sus propias políticas respecto al fomento de la innovación e incubación de empresas. Las políticas públicas federales y de algunos estados tenían un papel destacado en el fomento de la creación de incubadoras desde el comienzo y continúan como herramientas importantes para su desarrollo. Las universidades, a su vez, se destacan como las principales promotoras de la creación de incubadoras de base tecnológica. Por esta razón, existen numerosas iniciativas a nivel normativo respecto del desarrollo de incubadoras y parques tanto a nivel de estados como municipios y, por supuesto, algunas a nivel nacional.

Reglamentación a nivel nacional:

- El Programa Nacional de apoyo a las incubadoras de empresas y parques tecnológicos (PNI) fue creado en 2008 por el Ministerio de Ciencia y Tecnología de Brasil.

⁴ ANPROTEC es una asociación sin fines de lucro creada por socios fundadores y autónoma de cualquier organismo gubernamental.

Busca coordinar, mejorar y promover los esfuerzos institucionales y financieros para dar soporte a los emprendimientos que residen en incubadoras de empresas y parques tecnológicos con el fin de ampliar y optimizar al máximo los recursos que se han canalizado para apoyar la creación y consolidación un creciente número de micro y pequeñas empresas innovadoras. Entre los objetivos del PNI, se destacan el fomento a la creación y consolidación de incubadoras de empresas de base tecnológica, mixtas y tradicionales, con énfasis en la innovación tecnológica y el uso de métodos modernos de gestión; y la consolidación de parques tecnológicos en diversas regiones del país, cerca de las universidades y centros de investigación con el fin de ofrecer servicios de relevancia tecnológica, viabilidad y sustentabilidad económica para las actividades industriales. Este programa fue evaluado en 2013 y representa las últimas estadísticas nacionales respecto al desarrollo de la incubación de empresas a nivel nacional (Centro Redes, 2005).

- El Programa Primera Empresa Innovadora (PRIME) fue creado en 2008 por el Ministerio de Ciencia y Tecnología con FINEP (la agencia financista). Se trata de un programa de incentivos del gobierno por el valor de R \$ 1,3 billones, con el fin de fomentar el desarrollo de empresas nacientes de base tecnológica. El programa debía crear para 2011 5000 empresas tecnológicas de alto valor agregado que puedan competir en el mercado. Las incubadoras operadoras del programa eran 18 (Kantis, 2003).

Reglamentación a nivel estatal:

- En São Paulo, el Servicio Nacional de Desarrollo a las Micro y Pequeñas Empresas (Sebrae)⁵ desarrolla un programa de implementación y creación de incubadoras de empresas en colaboración con los municipios (Centro Redes, 2005).

- En Río Grande do Sul, el gobierno del Estado tiene un programa de incubadoras empresariales junto con los municipios (Centro Redes, 2005).

⁵ Sebrae es una entidad privada sin fines de lucro que actúa en todo el territorio brasileiro con su sede principal en Brasilia. El objetivo es dar consultoría y asesoramiento gerencial a pequeñas empresas.

- Existen algunas experiencias municipales, como el caso de Campo Grande, con un programa de incubadoras de barrios (Centro Redes, 2005).

- El Banco Interamericano de Desarrollo creó en 2012 el “Programa de apoyo al desarrollo de nuevas empresas de base tecnológica Agropecuaria y transferencia de tecnología” (PROETA). Está destinado a estimular la utilización de tecnologías en incubadoras ya existentes en el sector agropecuario (Centro Redes, 2005).

Con el paso de los años la cantidad de incubadoras fue creciendo enormemente. Actualmente, según el último informe de la Asociación Nacional de Entidad Promotora de Emprendimientos Innovadores de Brasil (ANPROTEC), en el informe de 2013 se registró la existencia de 384 incubadoras. Estas se encuentran distribuidas principalmente en donde se concentran las áreas económicas del país, es decir, la región sur y sudeste. De acuerdo a ANPROTEC las incubadoras brasileñas son superiores a la media en términos de eficiencia y eficacia, respecto a otros mecanismos y programas de apoyo a las pequeñas y nacientes empresas. Esto se debe a factores tales como (i) la cantidad de programas de emprendedorismo innovador y entidades relacionadas, (ii) un entorno nacional favorable a la iniciativa empresarial innovadora motivado por la aparición de políticas como la Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE), la Ley de Innovación y la Ley del Bien, y (iii) una tendencia de crecimiento a nivel macro en el país que fomenta la atracción de inversión externa. Por otro lado, se observaron factores negativos que incluyen (i) el bajo aprovechamiento del potencial de conocimiento y el efecto multiplicador de las incubadoras, (ii) la falta de conexión con otras iniciativas de asistencia y apoyo a micro y pequeñas empresas innovadoras, (iii) dificultades en la sustentabilidad de las incubadoras, (iv) presiones sociales y políticas para mostrar resultados de mayor impacto y más cuantificables a corto plazo, y (v) dificultades relacionadas con la coordinación técnica institucional, la infraestructura física, registros de marcas, etc. (Centro Redes, 2005).

“Los desafíos siguen siendo importantes e implican fomentar el proceso de innovación en los sistemas regionales para la consolidación de la gestión de la

incubadora, a través de la armonización de las políticas públicas y la financiación de todas las fases de creación y consolidación de empresas emergentes. Estos desafíos serán superados sólo con las asociaciones (públicas y privadas), la voluntad política y el establecimiento de prioridades de la iniciativa empresarial innovadora como herramienta de desarrollo (ANPROTEC & MCTI, 2013, p. 4).

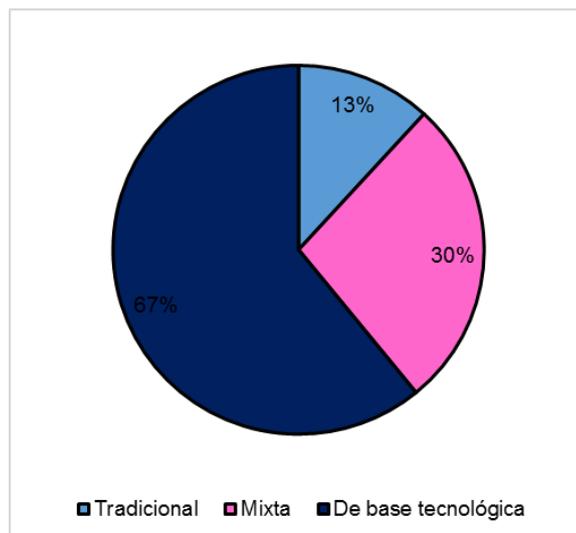
4.1.2.2. Análisis del modelo de incubación adoptado por Brasil

De acuerdo al último estudio de ANPROTEC y MCTI, del año 2013 como resultado de la evaluación de PIN se relevó la existencia de 384 incubadoras responsables de 2.509 empresas graduadas que facturan anualmente R \$ 4,1 mil millones y generaron 29.205 puestos de trabajo. Las empresas incubadas ascendieron a 2.640, con la contratación de 16.394 personas e ingresos de R \$ 533.000.000. Estas cifras corresponden tanto a incubadoras de base tecnológica como a incubadoras tradicionales y mixtas.

Más de la mitad de las incubadoras encuestadas en el estudio (cuya representatividad alcanza el 95,5% de nivel de confianza), es decir, el 67%, manifestó tener un foco de base tecnológica. Solo el 13% tiene un foco tradicional, y el resto corresponde a incubadoras mixtas o de base social.

Las Incubadoras tecnológicas vinculadas a universidades o centros de investigación tienen una serie de objetivos que indican una actuación en múltiples niveles: el desarrollo local y el desarrollo tecnológico. Por otro lado, impulsar la economía local y generar inclusión social son prioridades para las incubadoras de base tradicional y las sociales. El único objetivo que es común a todos los tipos de incubadoras es generar empleo e ingresos.

Figura 13. Foco de incubación de las incubadoras brasileñas

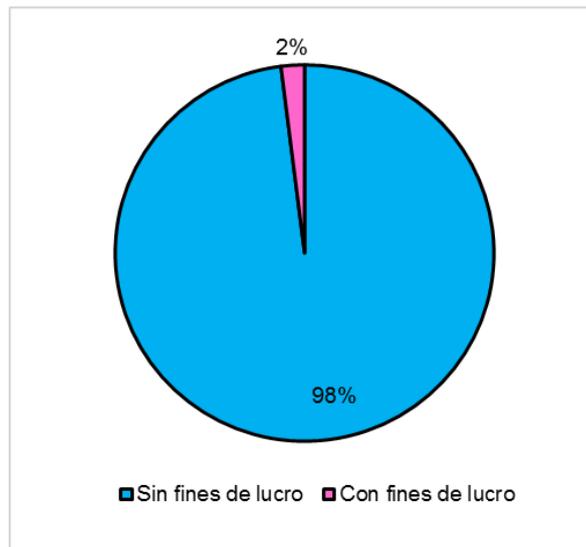


Fuente: elaboración propia en base a ANPROTEC & MCTI, 2013.

En el caso de estudio de RedLac, las incubadoras miembro de Brasil manifestaron una tendencia contraria. El 67% tiene un foco tradicional y un 33% es de base tecnológica. De acuerdo a los valores expuestos anteriormente, las incubadoras tradicionales están sobrerrepresentadas en el caso de estudio y las de base tecnológicas subrepresentadas. En este sentido, la cantidad de incubadoras brasileñas del caso de estudio (si bien representa el cuarto país más relevante de la red) medida en valores absolutos es muy poco representativa de la población de incubadoras brasileñas, que como se estableció es de 384 incubadoras.

En relación al modelo de negocios y estatus legal, las estadísticas oficiales establecen que la mayoría de las incubadoras depende de universidades (80%), asimismo aproximadamente un 17% de las incubadoras pertenecen al gobierno (principalmente municipales o estatales). Las incubadoras con fines de lucro o entidades empresariales son muy pocas (aproximadamente un 2%) en tanto que las que dependen de ONG o comunidades son casi inexistentes. La figura a continuación muestra el tipo de institución vinculada a la incubadora conforme a sus objetivos.

Figura 14. Modelo de negocios de las incubadoras en Brasil

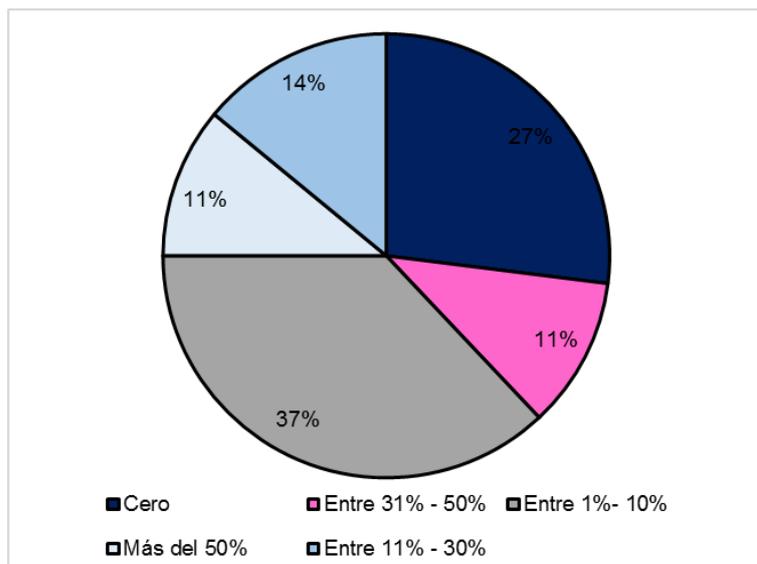


Fuente: elaboración propia en base a ANPROTEC & MCTI, 2013.

En el caso de estudio, la red, el modelo de negocios tampoco refleja los resultados oficiales (el 100% no tiene fines de lucro) y lo mismo sucede con el estatus legal (el 100% no posee personería jurídica propia). La dependencia de las universidades que se observan en el caso de la red corresponde al foco tradicional.

Como se muestra en la Figura 15, a diferencia de lo que sucede en otros países y en concordancia con la tendencia hacia el modelo B, el 73% de las incubadoras posee al menos algún porcentaje de ingresos propios respecto de los ingresos totales. Lo que es aún más relevante es que en un 11% de los casos, el 50% de los ingresos son propios. Esto supone la independencia financiera respecto a otras instituciones posiblemente lograda a partir del cobro de los servicios ofrecidos y/o un porcentaje de ganancias respecto de las empresas graduadas. No obstante, estos porcentajes siguen siendo muy bajos respecto a otros modelos europeos y están lejos de lograr una sostenibilidad financiera pero son muy avanzados respecto a la mayoría de los modelos latinoamericanos. Resulta interesante destacar que estos registros, de porcentaje de ingresos propios sobre ingresos totales, no se observan en los informes de estadísticas nacionales de incubación ni en el caso de México, ni el de Argentina.

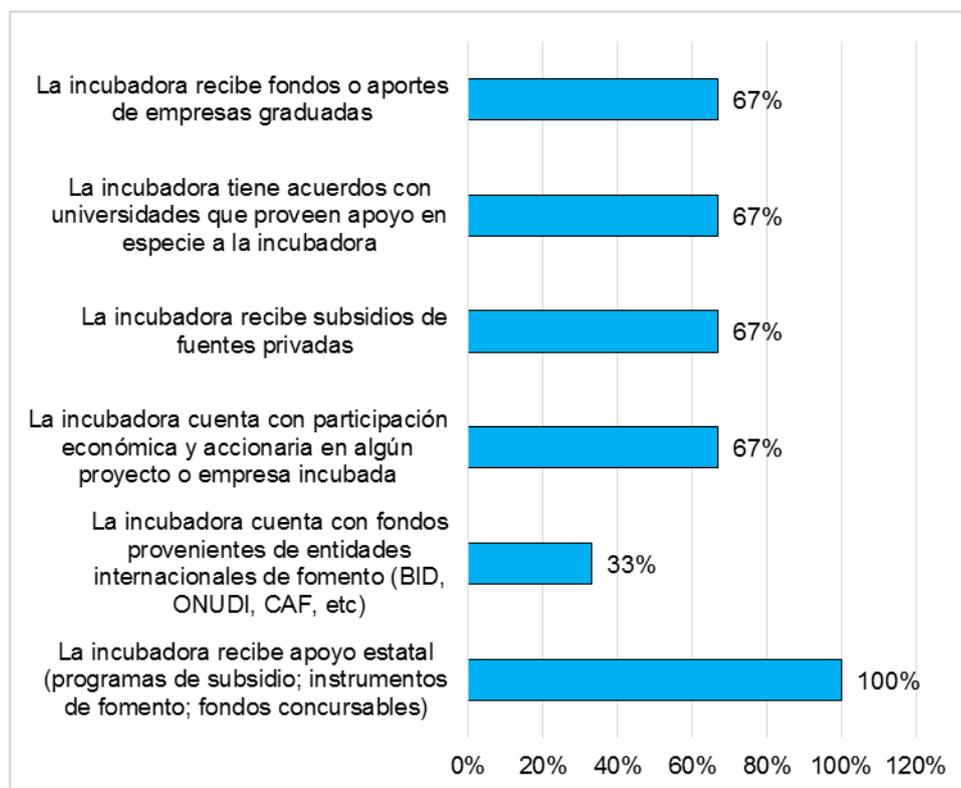
Figura 15. Porcentaje de ingresos propios sobre los ingresos totales



Fuente: elaboración propia en base a ANPROTEC & MCTI, 2013.

Todas las incubadoras brasileras encuestadas establecieron que reciben apoyo estatal. Sin embargo, aquello que resulta interesante destacar, independientemente del sesgo de incubadoras tradicionales del que se desprende este resultado, es que la variedad de fuentes de financiamiento a la incubadora es mayor que la del caso mexicano. Aquella menos utilizada es la de fondos internacionales, no obstante, las incubadoras reciben recursos económicos de fuentes privadas y tienen participación accionaria o reciben fondos de empresas graduadas. Este resultado es sorprendente teniendo en cuenta la estructura de las incubadoras representadas en la red pero que reflejan, por otro lado, las tendencias demostradas a nivel país posicionando las incubadoras brasileras dentro del modelo nuevo (B). Es necesario destacar que el financiamiento es una de las variables más relevantes en lo que refiere a la determinación del modelo, y es, también, uno de los principales problemas de las incubadoras a nivel regional tal como será expuesto en la evaluación de desempeño.

Figura 16. Fuentes de financiamiento de la incubadora



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta a las incubadoras de RedLac.

Nota: Los porcentajes no suman el 100% debido a que las incubadoras, en general, indicaron más de una fuente de financiamiento.

Respecto al *modelo operacional*, si bien no existen datos oficiales a nivel país respecto al tipo de incubación, se mencionan las características estructurales de las incubadoras en relación a los fines para los que fue creada. “La encuesta reveló un patrón muy similar de instalaciones e infraestructura para todos los fines, excepto el de inclusión socioeconómica que presenta un mayor servicio ‘estudios e investigaciones’ y una presencia relativa menor de infraestructura de laboratorio” (ANPROTEC & MCTI, 2013).

Ahora bien, en el caso de estudio, el 67% tiene un modelo operación tanto físico como virtual y el 33% restante declaró realizar solo incubación virtual. Este resultado coincide con la influencia del modelo B imperante en aquello relevado a nivel país. Como es de esperar, los servicios ofrecidos están estrechamente vinculados con el tipo de foco tradicional sobrerrepresentado en la red. Aquellos menos ofrecidos son los vinculados a la participación accionaria, nivel de ventas y *coaching* virtual.

De acuerdo a lo observado en los datos correspondientes a Brasil, el financiamiento público y las iniciativas nacionales parecen apuntar a la presencia del modelo B, al menos, en mayor medida que los demás sistemas latinoamericanos. No obstante, siguen existiendo limitaciones o solapamientos mencionados en la literatura entre los objetivos del gobierno nacional y los gobiernos municipales o estatales que podrían generar resultados mayores de converger en objetivos y acciones conjuntas.

Respecto del caso de estudio, lo relevado a nivel país, en general, no coincide con las respuestas de las incubadoras brasileras miembro de la red en las que predomina el modelo tradicional y no el nuevo. Por otra parte, las variables son coherentes con respecto al foco de las incubadoras representadas y concuerdan con las dificultades y problema de sesgo expresados anteriormente. Lo llamativo es la presencia de rasgos muy representativos del modelo nuevo en la variable financiamiento aun tratándose de incubadoras tradicionales.

4.1.3. Análisis del modelo de incubación adoptado por Argentina

4.1.3.1. Perspectiva histórica y políticas públicas en relación a la incubación de empresas

Las incubadoras de empresas en Argentina comenzaron a crearse en la década de 1990. El primer programa relacionado a la promoción de incubadoras fue el Columbus lanzado en 1991 y auspiciado por el Consejo de Rectores de Universidades Europeas. Su principal objetivo era apoyar el desarrollo de incubadoras universitarias en América Latina y allí se capacitaron los primeros recursos humanos que posteriormente desencadenarían procesos de incubación (Loregaray, 2003). “Sin embargo, los primeros antecedentes registrados en nuestro país son el Vivero de Empresas Fray Luis Beltrán, promovido originalmente por la Municipalidad de General San Martín, en la Provincia de Buenos Aires, y que hoy alberga un programa conjunto de Incubación entre el Municipio, la Universidad de San Martín y la ONG italiana CISP, y que funciona con la finalidad de crear empresas de base social. Tal iniciativa originalmente fue una acción de alcance y

foco municipal, por lo que quedó fuera de las iniciativas universitarias promovidas por la Provincia y bajo la lógica del Programa Columbus. La otra, que hoy no está en funcionamiento, es la que creó la Universidad del Comahue” (Centro Redes, 2005, p. 5).

En 1995 comenzó en Buenos Aires el “Programa de Incubadoras productivas y de Base Tecnológica” Implementado por el Gobierno de la Provincia. El mismo consistió en el otorgamiento de un subsidio para la creación de incubadoras principalmente en universidades. Con los fondos de este programa se crearon en 1997 las incubadoras de la Universidad de Lujan y Universidad de La plata.

En 1997 se realizó la firma de un convenio entre la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM), la Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA), el Instituto de Investigaciones Científicas y Técnicas de las Fuerzas Armadas (CITEFA), el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) y el Servicio Geológico Minero Argentino (SEGEMAR), que permitió el desarrollo de uno de los primeros parques tecnológicos, y en 1999 creó su incubadora de empresas de base tecnológica. A partir de allí, el número de iniciativas ha ido incrementándose sostenidamente.

En 1998 tuvo lugar el 1º Seminario Internacional de Incubadoras y Parques Tecnológicos organizado por el Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense (IDEB) y la Agencia de Inversiones del Ministerio de Economía Nacional, lo que incentivó la creación de la Federación Bonaerense de Parques Científicos y Tecnológicos (ParquesCyT).

En 1999, se creó el Plan Plurianual de Ciencia y Tecnología; en él se menciona la promoción del emprendedorismo, parques tecnológicos e incubadoras como instrumentos para el desarrollo de la ciencia y tecnología. Este programa fue aprobado por el Gabinete Científico Tecnológico de la Nación creado en el ámbito de la Jefatura de Gabinetes (Logegaray, 2003).

En 1999 se creó la Asociación de Incubadoras, Parques y Polos Tecnológicos (AIPyPT), entidad sin fines de lucro que nuclea las principales incubadoras del país en la

actualidad y releva los indicadores más relevantes a nivel nacional (Fardelli Corropele & Ciancio, 2005).

En resumen, esta primera etapa corresponde a la “formación de nuevos recursos humanos en la materia, conocimiento de experiencias internacionales más avanzadas, incipientes reconocimientos de la actividad por parte del sector público, realización de unos pocos intentos, casi en plan piloto, de implantación de incubadoras de empresas; todo lo cual da por resultado el nacimiento de un primer y pequeño número de IE y PT. Esto, además, sin políticas ni apoyos explícitos, salvo el que se produjo en la Provincia de Buenos Aires, y motivado fundamentalmente por Universidades Nacionales y algunos municipios y sobre la base de la experiencia recogida en el Programa Columbus” (Centro Redes, 2005, p. 9).

A mediados de la década de 1990 comienza una fuerte crisis para el desarrollo de empresas nacionales que por la apertura de las importaciones no pudieron competir con los precios del mercado internacional y debieron cerrar sus puertas. A partir del 2001, comienza la fase de consolidación y crecimiento de las incubadoras con un apoyo estatal mucho mayor respecto a la década anterior.

En 2001 se creó el Programa de Modernización Tecnológica II del Ministerio de Educación y el de Ciencia y Tecnología financiado con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) cuyo objeto expreso fue “facilitar a las empresas, principalmente a las pequeñas y medianas (PyMEs) productoras de bienes y servicios, la posibilidad de iniciar, importar modificar o adaptar tecnologías para contribuir al aumento de su eficiencia y competitividad” y otorgó Aportes No Reembolsables (ANR) para el cofinanciamiento de proyectos, a través de subvenciones. Actualmente existe el Programa de modernización tecnológica III con un plan para 2020.

Asimismo, se creó la Agencia Nacional de Promoción Científica y tecnológica (ANPCyT) con su programa especial de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos de la Secretaría de Ciencia y Tecnología. A fines de 2003, la AIPyPT encaró, con el apoyo de la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva del

Ministerio de Educación y Ciencia y Tecnología de la Nación, el relevamiento del estado de las incubadoras, parques y polos tecnológicos de ese último año, que funcionaron durante el 2002. Muchas de ellas eran promovidas desde las universidades y centros tecnológicos.

En 2004, se lanzó el programa financiado por la Organización de los Estados Americanos para la “Creación De Empresas de Base Tecnológica e Innovación y Diversificación de la Actividad Productiva en Áreas Estratégicas de la Región a Través del Establecimiento, Desarrollo y Fortalecimiento de Incubadoras y Parques de Base Tecnológica” que abarcó a los países del Mercosur (Mendoza Botelho & López Veira, 2004).

Desde 2005 se crearon programas y proyectos especiales, que “estaban dedicados a detectar necesidades y carencias en determinadas áreas que consideramos estratégicas y a transformarlas en proyectos concretos, que se canalizarán a las ‘ventanillas’ de financiamiento de que dispone esta Secretaría a través de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT), con sus Fondos FONCyT y FONTAR” (Carullo et al., 2005). El Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR) otorgaba, en sus inicios, a las incubadoras subsidios de 1,7 millones de pesos, es decir, US\$ 650.000.

Cabe señalar, además, la realización de otros encuentros provinciales, el primer *workshop*, proyectos binacionales, entre otras iniciativas.

En 2007 se creó el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva que tal como lo menciona Kantis (2003) no ha promovido la consolidación o continuidad de las políticas desarrolladas hasta entonces a nivel nacional. No obstante, el autor menciona algunas iniciativas de los gobiernos provinciales para fortalecer el escenario negativo de crisis económicas y desarticulación de programas nacionales. Estas iniciativas principalmente provienen de la región centro (Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, Mendoza).

Se crea, a su vez, el Programa Nacional de Desarrollo Emprendedor (PRONADEM), de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa en 2009 dirigido a emprendedores con una idea o proyecto de empresa.

En la actualidad, los fondos de financiamiento a nivel nacional son diversos y cada uno de ellos apunta a proyectos diferentes y en etapas de consolidación diversas. Los montos y tipos de industria a la que apuntan también difieren, así como los instrumentos en cada uno de ellos (investigación y desarrollo, promoción de proyectos asociativos, fomento del patentamiento, modernización tecnológica, transferencia de tecnología, entre otros). Los fondos desarrollados por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica son FONCYT, FONSOFT, FONTAR, Y FOARSEC.

Los principales organismos gubernamentales para promover la incubación en Argentina son:

- La Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPYME), dependiente del Ministerio de Economía y Producción.
- La ex Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (SECYT), dependiente del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. Actual Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación productiva.
- La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPYME, actualmente Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional), fue creada en septiembre de 1997, y actualmente se encuentra bajo la órbita del Ministerio de la Producción.

Los incentivos para la creación de incubadoras y los motivos de su creación se relacionaron con la necesidad de articular la industria con las universidades, desarrollar actividades económicas en el país para promover las regiones no industrializadas, atraer inversores y aplicar tecnologías nuevas para aprovechar los recursos del suelo. No obstante, algunos de los puntos críticos de la incubación de empresas en Argentina de acuerdo con Kantis (2003) son el financiamiento y el insuficiente apoyo público.

Respecto a las políticas de promoción de incubación de empresas y el ámbito en el que estas se desarrollan “las actividades económicas intensivas en conocimiento requieren de una serie de políticas diversas, ya que no alcanzan las que tradicionalmente se incluían en el ámbito o sector de CyT (ni siquiera en las actualmente denominadas de I+D+i) ... Sin embargo, no deja de llamar la atención el esfuerzo de sus promotores por hacer pie en un contexto que, por lo menos, puede tildarse de inhibidor de la innovación, ya que, por un lado, a la fuertes turbulencias macroeconómicas hay que sumar las erráticas políticas comerciales, tributarias y cambiarias que han provocado las situaciones críticas ampliamente conocidas (y sufridas) por nuestro país y, por otro, una tradición universitaria y del sector científico que no tiende precisamente hacia el emprendedorismo, la vinculación con el sector productivo y la transferencia e innovación tecnológica” (Centro Redes, 2005, p. 15).

Asimismo, a pesar de que existe una cultura emprendedora fuerte y proyectos o iniciativas interesantes fomentadas y preparadas por las incubadoras y parques tecnológicos ello no logra reflejarse en un impacto en la economía nacional (por ejemplo, a partir de la consolidación de esas ideas en empresas sustentables que creen puestos de trabajo). Esto se debe a que “las acciones desarrolladas se observan muy aisladas, con poca sinergia y faltas de estrategias amplias que permitan potenciar los esfuerzos individuales” (Centro Redes, 2005).

Puntualmente Kantis establece como los principales problemas para el desarrollo de la innovación “(i) Una ausencia de financiamiento público y privado para infraestructura y equipamiento y para actividades de planificación de las IE y PT, salvo excepciones. Una escasez de financiamiento para nuevos emprendimientos de base tecnológica. Una baja propensión del sector privado a invertir en innovación y desarrollo. Una baja propensión del sector universitario a promover y desarrollar actividades de innovación y desarrollo y vinculación con el sector productivo y a la formación de emprendedores. La ausencia de marco normativo para la actividad de las IE y PT. La

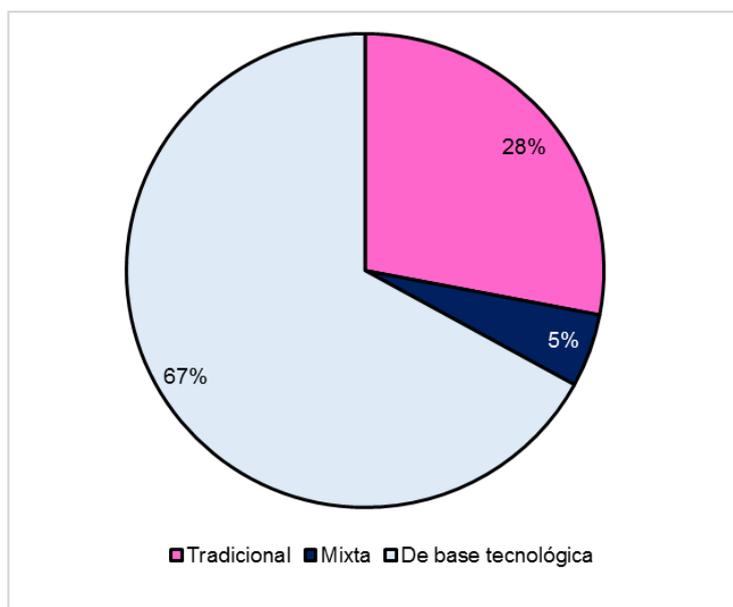
falta de continuidad en los proyectos. Ausencia de políticas de desarrollo local y de innovación” (Centro Redes, 2005, p. 18).

4.1.3.2. Análisis del modelo de incubación adoptado por Argentina

De acuerdo al relevamiento de incubadoras y parques desarrollado por la AIPyPT junto con la Universidad del Litoral en el año 2013, en Argentina, existen 36 incubadoras reconocidas en su mayoría pertenecientes a las regiones bonaerense (18) y Centro (10). La región del noreste argentino posee 4 incubadoras reconocidas; y la de Cuyo, otras 4.

Respecto al *foco de la incubadora* el 67% de las Incubadoras manifestaron incubar empresas de base tecnológica, mientras que el 28% son de base productiva tradicional. En el primer caso, la mayoría de las empresas incubadas pertenece al sector de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC); en el segundo caso, la mitad pertenece al sector servicios y un 37%, a producción textil e indumentaria. Las demás incubadoras (5%) tienen un foco de tipo “cultural” con un porcentaje mayoritario proveniente de las artes visuales.

Figura 17. Tipo de incubadora de acuerdo al foco



Fuente: Asociación de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicas de la República Argentina & Universidad del Litoral, 2013.

La mitad (43%) de incubadoras argentinas miembros de la red manifiesta tener un foco tradicional y la otra mitad (43%) considera que su foco son las empresas de base tecnológica, el 14% restante son mixtas. Esto supone, respecto de lo relevado a nivel país, que existe una subrepresentación de las incubadoras de base tecnológica argentinas en la red, sin perjuicio de que, como se observó en el análisis empírico del país, el foco no es coherente con el análisis de las demás variables.

Respecto al modelo operacional, un 23% de las incubadoras no posee módulos para alojar empresas y/o proyectos, es decir, realiza incubación virtual, mientras que el 77% restante realiza incubación física. Lo mismo sucede en el caso de estudio, donde el 50% estableció que su modelo operacional es mixto y un 25% realiza solo incubación física. En general, tanto en el caso de estudio como a nivel país, el foco no es coherente con el tipo de incubación ofrecido que sigue manteniendo el tinte de incubadora tradicional.

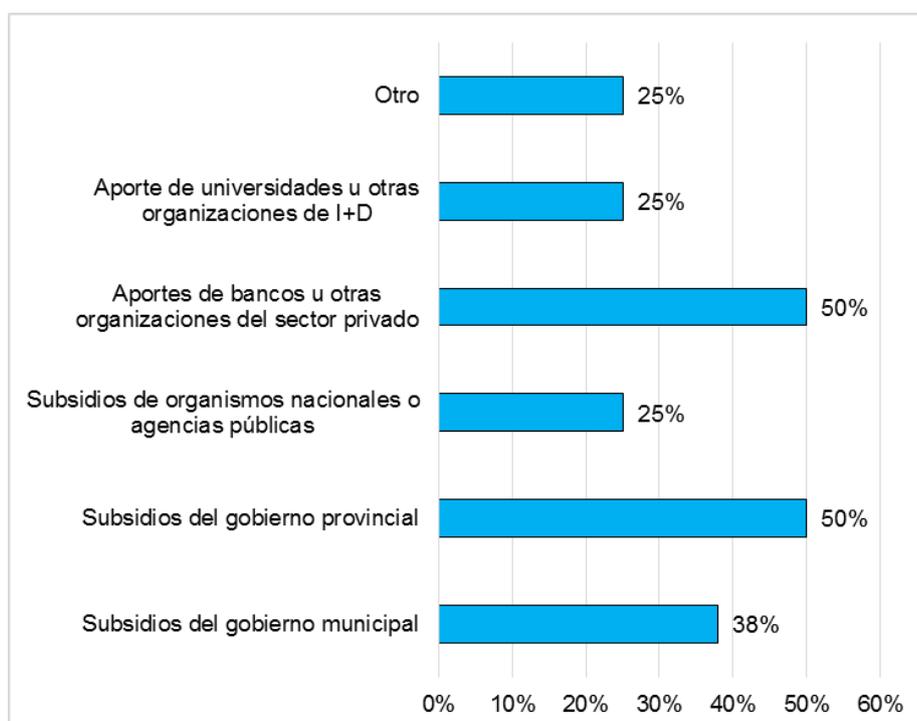
Consecuentemente, los servicios más brindados (aquellos que brindan el 50% o más de las incubadoras) corresponden a tipos de servicios brindados por incubadoras físicas; ya sea equipamiento, limpieza, aulas de capacitación, salas de reuniones, vigilancia, secretaria, entre otros. Además, se brinda asesoramiento técnico, legal y contable y la formación y capacitación constantes (entre el 80% y el 90% de las incubadoras brinda estos servicios). Aquellos servicios menos brindados por las incubadoras tiene que ver con la búsqueda de socios, ayuda en *e business* y reclutamiento de recursos humanos (entre el 14% y el 24% brinda estos servicios). Algo similar se refleja en el caso de estudio de la red donde entre los servicios menos ofrecidos figuran: (i) acuerdos de participación en la empresa, (ii) apoyo en la realización de las ventas y, (iii) asesoría en gestión de recursos humanos.

Respecto a las redes, a nivel país se observa que el 81% de las incubadoras mantiene redes de relacionamiento. En el caso de RedLac para las incubadoras argentinas todas participan de redes. En general, esta categoría no presenta dificultades

en ninguno de los países estudiados y es una de las variables que mejores resultados evidencia en la evaluación de desempeño que se realiza en el próximo capítulo.

Las incubadoras argentinas financian sus actividades (las de la incubadora) con fondos propios. En aquellos casos que utilizan recursos de terceros ya sea en su totalidad o parcialmente, estos provienen principalmente de subsidios de gobiernos provinciales y municipales y préstamos de organismos privados. En este sentido, un 62% reveló utilizar fondos propios para solventar sus actividades, un 14% utiliza fondos de terceros y un 24% utiliza ambos. En la figura a continuación se expone la procedencia de los fondos de terceros.

Figura 18. Procedencia de los fondos de terceros



Fuente: Elaboración propia en base a Asociación de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos de la República Argentina & Universidad del Litoral, 2013.

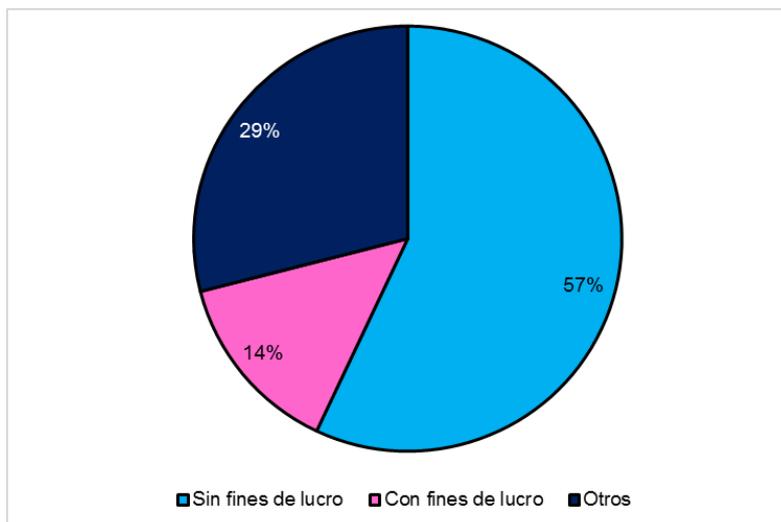
En el caso de estudio, el financiamiento a las incubadoras proviene principalmente del ámbito estatal (100%) y la segunda fuente más relevante es el pago de las universidades ya sea con recursos financieros o en especie. Este esquema es muy similar al caso mexicano. De las incubadoras de RedLac ninguna tiene fines de lucro y el

75% no tiene personería jurídica propia. En mayor medida dependen de las universidades (50%) y de los gobiernos (38%).

A nivel país, las principales instituciones que han promovido la creación de las incubadoras son las universidades y gobiernos locales o municipales, si bien no se establece el porcentaje de empresas efectivamente creadas o dependientes de alguno de ellos.

Respecto a la figura legal, el 43% son fundaciones; el 14%, asociaciones civiles sin fines de lucro; un 14%, sociedades anónimas, y un 29% restantes se denominó como “otros”. No obstante, el porcentaje de fundaciones, en general, no es representativo de todo el país. Solo en la región norte, el 100% de las incubadoras tiene la figura legal de fundaciones. En la región bonaerense, el 50% son asociaciones civiles sin fines de lucro y lo que resulta más llamativo es que el 72% de las incubadoras funcionan con recursos propios. Por el contrario, en la región Centro, el 50% son asociaciones anónimas (con fines de lucro) y en este caso funcionan en su mayoría por recursos propios o propios y de terceros (ambos tipos de financiamiento). En este sentido, existe una gran heterogeneidad de figuras en relación a la región de la que se trate y no parece existir una vinculación muy estrecha entre el tipo de financiamiento y la figura legal de las incubadoras.

Figura 19. Modelo de negocios de las incubadoras en Argentina



Fuente: Elaboración propia en base a Asociación de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicas de la República Argentina & Universidad del Litoral, 2013.

En general, en Argentina parecen existir relaciones muy heterogéneas entre las variables consideradas. Si bien respecto al foco de las incubadoras, redes y el tipo de financiamiento predomina el modelo B; el resto de las variables, es decir, modelo operacional, tipos de servicios, modelo de negocios y estatus legal tiende hacia el modelo A. Esto puede deberse a la predominancia de incubadoras que dependen de los gobiernos, pero es difícil establecer una relación debido a la inexistencia de los datos respecto de los modelos de negocios o instituciones de las que dependen. Por un lado, las políticas que fomentan el apoyo al mundo emprendedor apuntan al desarrollo de proyectos de alto valor agregado, pero las estructuras y la dinámica se mantienen similares a las de épocas en las que el objetivo era poner en marcha la economía y generar un impacto socioeconómico regional. Se percibe una fuerte presencia estatal, de la que dependen las incubadoras y emprendimientos para su subsistencia, con poca participación del sector privado.

4.2. Resultados sobre la evolución de los modelos A y B en América Latina

Hasta aquí, se establecieron dos modelos teóricos de incubación (modelo A y B) en función de seis categorías extraídas de la clasificación de buenas prácticas internacionales (capítulo 1), y se realizó un recorrido histórico acerca de las políticas de incubación adoptadas en los principales países miembros de la Red de Incubadoras de América Latina y el Caribe. El objetivo fue analizar cuáles son los modelos de incubación predominantes en tres países de América Latina.

El principal hallazgo se relaciona con la presencia normativa de un modelo de incubación que propicia y promociona el Estado, a partir de la incorporación de políticas públicas de fomento al modelo de base tecnológica (modelo orientado al lucro, con incubadoras independientes de entidades estatales o universitarias y regidas por un modelo de mercado) versus una tradición de prácticas en las incubadoras en las que predomina el modelo tradicional (dependiente de los fondos del Estado, limitado a un área física, con una cantidad limitada de servicios, etc.).

Esto se debe a que las incubadoras, en sus orígenes, estuvieron orientadas a la adopción de un modelo A con un foco tradicional. El cambio normativo en los países seleccionados, que aparece como una propensión hacia el modelo B (fomentada a partir de la tendencia internacional de buenas prácticas), no ha sido acompañado (hasta el momento) por los resultados y prácticas a nivel empírico en los países estudiados en los que aún predomina, en la mayoría de los casos, el modelo tradicional.

Los resultados de los indicadores a nivel país coinciden con los obtenidos en el caso de estudio de las incubadoras miembro de RedLac, a excepción del caso brasilero. Ello se debe a que las incubadoras que componen la población en la red no son representativas de lo que sucede a nivel país.

En este sentido, la reorientación de las políticas públicas de incubación hacia la instalación de incubadoras de base tecnológica no tiene correlato en las prácticas habituales de las incubadoras de los países estudiados. Ello sugiere, si se tienen en cuenta las tendencias internacionales al modelo de base tecnológica, un funcionamiento de tipo inercial respecto de las razones o motivos por las cuales fueron creadas. Esta inercia podría deberse a que la estructura de funcionamiento desde sus orígenes se basaba en la dependencia financiera. Tal como se observará en el próximo capítulo, la variable financiamiento (tanto propio como el de las empresas incubadas), en la evaluación de desempeño de las incubadoras de RedLac, a nivel regional, es una de las categorías que presenta mayores inconvenientes y valores más bajos de desempeño de las incubadoras en la actualidad. No obstante, las causas del predominio del modelo tradicional que surge como resultado del presente trabajo podrían deberse a otras variables intervinientes y exigirían un estudio riguroso adicional que excede el tipo de estudio planteado en el presente trabajo.

En las incubadoras analizadas en el capítulo 4, se observa la búsqueda de una reorientación en su naturaleza y sus estructuras de funcionamiento hacia el modelo teórico B acompañadas por políticas públicas que impulsan el crecimiento y desarrollo de incubadoras de este tipo, con el objetivo de promover el crecimiento económico a nivel

nacional y generar empresas competitivas a nivel regional y posteriormente mundial. El desarrollo normativo de estas políticas si bien tiene una tendencia en común varía conforme a las particularidades de cada país y se desarrolla condicionado por los acontecimientos histórico-políticos acontecidos a lo largo de los últimos 30 años. No obstante, el objetivo en la mayoría de los países parece mantener la idea de crecimiento y creación de una cultura emprendedora que se consolide rápidamente pero encarado desde un foco diferente, con tendencias a la creación de empresas con un alto valor agregado y el caso de las incubadoras miembro de RedLac no es la excepción.

Como se estableció en los párrafos precedentes, estas ideas y políticas estatales aún no se reflejan a nivel empírico, en los indicadores observados, en al menos dos de los tres casos estudiados. En Argentina y México predomina el modelo tradicional (A), en tanto que en el caso brasilero, predomina la tendencia internacional hacia el modelo de base tecnológica. Sin embargo, Brasil tiene una historia de políticas y acciones relacionadas con el fomento a la incubación de empresas e innovación más antigua respecto de los demás países Latinoamericanos. ¿Podría esperarse que en una o dos décadas más, con la consolidación de cada sistema y los resultados o impacto de las políticas de la última década, los focos de la población de incubadoras a nivel país se vayan consolidando hacia el modelo de base tecnológica rompiendo con la inercia y dependencia financiera que tienen hoy respecto de sus orígenes y objetivos de creación?

A esto se añaden las trabas estructurales, normativas y culturales de cada país que, como vimos anteriormente, son similares dentro de la región. A este respecto, se pueden mencionar economías con un crecimiento del PBI industrial cíclico, aversión al riesgo por parte de los emprendedores, vacío jurídico y procedimientos burocráticos muy extensos respecto a la protección de los derechos de propiedad intelectual, falta de capital privado o inversores ángeles, entre los principales.

Argentina y México presentan resultados similares, en tanto que tienen un foco que apunta hacia la incubación de base tecnológica pero el modelo y la estructura de las incubadoras aún funcionan bajo los esquemas tradicionales.

La variable más compleja es la de financiamiento, debido a que la mayoría de las incubadoras y los propios emprendimientos tienen dificultades para conseguir inversores que les permitan avanzar en las etapas de crecimiento e investigación de los proyectos. En este sentido, la creación de empresas de base tecnológica con alto valor agregado requiere de etapas de inversión y capitales semilla muy elevados para poner en marcha el proyecto. En muchos casos, no llegan ni a las etapas de prototipo. Ello sugiere la necesidad de diversificar las fuentes de financiamiento y acuerdos societarios con el sector privado que permitan generar alianzas estratégicas. Esta relación, como se observará en la evaluación de desempeño, aún no logra consolidarse. Se mantienen principalmente las relaciones con universidades y el gobierno, pero el sector empresarial se mantiene ajeno al ejercicio y actividades relacionadas.

Otro de los obstáculos que se percibe en los indicadores a nivel país, en algunos casos, es el bajo seguimiento de los emprendimientos incubados una vez finalizado el proceso, lo que imposibilita acreditar la importancia de las incubadoras como mediadores en el proceso de crecimiento y expansión de las empresas y, por lo tanto, resulta complejo medir el impacto de las mismas en la economía local y nacional a largo plazo.

“Los modelos viejitos están basados en la ejecución... elaborar un plan de negocios y llevarlo a cabo. Primero construí la empresa y después buscás los clientes. Hay mucha prioridad a la gestión administrativa, se la pasan buscando qué fondos bajar y si no bajan fondos no operan. No contemplan las regalías o acciones. Hay poca venta... la incubadora no impulsa a la empresa a vender. En los nuevos modelos primero buscás clientes y luego construí la empresa. Ahí la importancia de las capacitaciones. En el nuevo modelo hay mucha participación de inversionistas desde las etapas primeras en la selección de proyectos y los grupos de inversionistas están creando sus propios programas de acompañamiento e incubación o se están aliando con los programas que forman muy bien a la gente. Si el modelo de incubación es de alto impacto lo más presente son los inversionistas. Si el modelo es más tradicional están más presentes los fondos de deuda. Yo creo que la verdadera sustentabilidad no está en los fondos del

Estado sino en asociarse con sus emprendedores y también creo que hacia eso van las incubadoras del mundo y de acá también, eso sí con más trabas (risas)” (Comunicación personal. Entrevista a coordinador de RedLac).

A continuación, ofrecemos un análisis de desempeño de todos los países miembros de la red, utilizando todas las categorías establecidas a nivel internacional para las evaluaciones de desempeño. Se pretende observar cuáles son las categorías que presentan mayores dificultades y valores más bajos de desempeño en la región y si se mantienen los resultados expuestos hasta aquí respecto a todos los países, analizando todas las categorías establecidas en el marco teórico.

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE DESEMPEÑO

A continuación se mostrarán algunos resultados respecto a la evaluación de desempeño que se realizó a las incubadoras de la red en relación a los 8 ítems mencionados en el marco teórico, que constituyen los pilares de buenas prácticas en incubación de empresas en el ámbito internacional.

5.1. Análisis de desempeño respecto a la gestión administrativa de las incubadoras miembro

Una buena administración de la incubadora, como se estableció en el marco teórico, supone el desarrollo de un plan estratégico de negocios con metas y estrategias delimitadas para su consecución. Para ello, es necesario tener una planificación estratégica en la cual se establezcan por escrito los conceptos respecto a la misión, visión y objetivos que quiere cumplir la incubadora (Nodrizza Incubation Partner, 2005). La administración refiere a criterios operativos como la expresión de los lineamientos estándares de la institución, el plan de negocios y las definiciones de la naturaleza de la incubadora (qué empresas quiere incubar, cómo, con qué modelo operativo, etc.) (Nodrizza Incubation Partner, 2005).

Por último, es conveniente que la misma forme parte de procesos de agrupación entre empresas de los mismos sectores y que pueda promocionar sus servicios y los de sus empresas incubadas en muestras, eventos empresariales y en canales alternativos de difusión, tales como revistas especializadas que hagan trascender los resultados de sus clientes y de la misma incubadora a la sociedad. Estos elementos se encuentran clasificados en siete subcategorías que presentamos en la tabla a continuación.

Tabla 2. Subcategorías de la gestión administrativa

Subcategorías de la gestión administrativa
1) Plan estratégico (misión, visión, objetivos, políticas, metas y estrategias).
2) Estructura de procesos de agrupación.
3) Manual de incubadora.
4) Plan de negocios.
5) Mantenimiento de archivos y difusión de talleres, seminarios, etc.
6) Participación en muestras y eventos empresariales.
7) Publicaciones sobre desarrollos científicos.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta a incubadoras miembro el desempeño en el ítem de gestión administrativa ha sido muy positivo. El 71% de los miembros cumple con los requisitos establecidos internacionalmente para el buen desempeño en las prácticas de gestión administrativa de la incubadora; tan solo un 29% de los miembros no cumplen con las siete subcategorías mencionadas anteriormente.

La categoría administración no es específica ni del modelo tradicional ni del modelo de base tecnológica, es decir, la administración puede ser “buena” o “mala” independientemente del foco de la incubadora. Sin embargo, es muy importante que en cualquiera de los modelos se establezcan todos estos procedimientos por escrito. En la población objeto de estudio, esta categoría no presenta mayores dificultades a nivel regional.

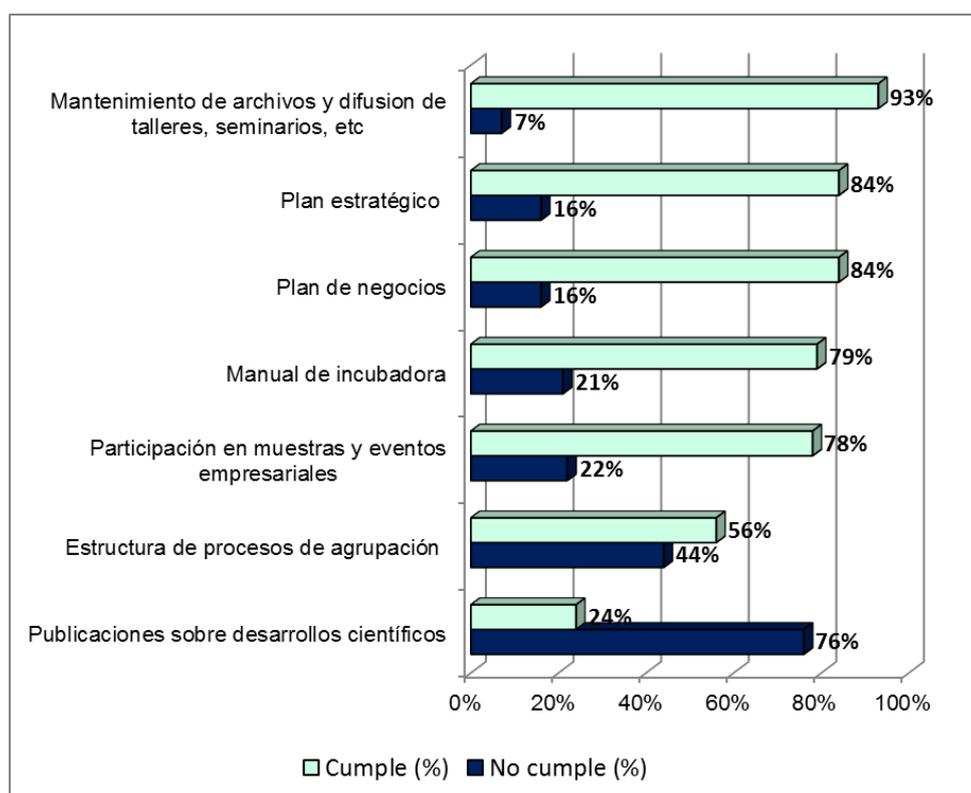
Se refleja un mejor desempeño en las subcategorías de establecimiento de un plan estratégico; un plan de negocios para la incubadora; en el mantenimiento de archivos detallados de los programas de incubación; organización de seminarios y talleres; en la promoción de las actividades desarrolladas por la incubadora a partir de la elaboración de materiales escritos para la promoción y difusión, entre otros.

Los subítems en los que se reflejan los niveles más bajos de desempeño incluyen la promoción y publicación de los resultados de las empresas incubadas en revistas especializadas o científicas, actividad que el 76% de los miembros no realiza habitualmente. Esto sugeriría una posible relación con el tipo de foco tradicional, en el sentido que las revistas especializadas o eventos científicos envían las invitaciones o

publican los artículos de empresas tecnológicas que contribuyan a la investigación o transferencia en los procesos de innovación aportando un alto valor agregado. Incluso, la intención de participación no aparece como una posible causa que explique este bajo porcentaje en las incubadoras estudiadas, dado que el 74% interviene en otros eventos o muestras de talla local, en los que posiblemente se invite a emprendimientos o empresas con diferentes modelos de negocio.

En la Figura 20 se presentan los porcentajes de cumplimiento respecto a cada una de las subcategorías que integran el ítem de gestión administrativa. El desempeño está determinado por el cumplimiento (o no cumplimiento) de las buenas prácticas internacionales en lo que refiere a la gestión administrativa modelo de una incubadora.

Figura 20. Desempeño de las incubadoras miembro respecto a la gestión administrativa



Fuente: elaboración propia en base a encuestas a miembros de RedLac.

Tal como se advirtió anteriormente, la variable administración es independiente de los modelos. En este sentido, el desempeño operativo puede variar en uno u otro respectivamente. No obstante, llama la atención en este ítem que la categoría que presenta un peor desempeño es aquella relacionada con actividades científicas (las

cuales suponen la convocatoria de empresas tecnológicas) en tanto que la participación en otros eventos o muestras empresariales, presenta un alto porcentaje de cumplimiento. Esta sugerencia ameritaría un estudio aparte sobre las condiciones que inciden sobre el bajo porcentaje de desempeño en esta subcategoría.

5.2. Análisis de desempeño respecto a la evaluación del programa de incubación de las incubadoras miembro

La evaluación del programa de incubación es muy importante para monitorear los resultados de los servicios que brinda la incubadora. Ello supone la elaboración de guías básicas de evaluación que incluyan la medición de ciertos indicadores de resultado e impacto, la elaboración de bases de datos de las empresas incubadas, la elaboración de líneas de base o metodologías de evaluación ex ante en las que se establece el punto de partida de ciertas variables que interesan medir a posteriori. (Nodriz Incubation Partner, 2005). Esta categoría es también independiente del modelo de incubación establecido, pero es determinante para medir el impacto de la incubadora a nivel social.

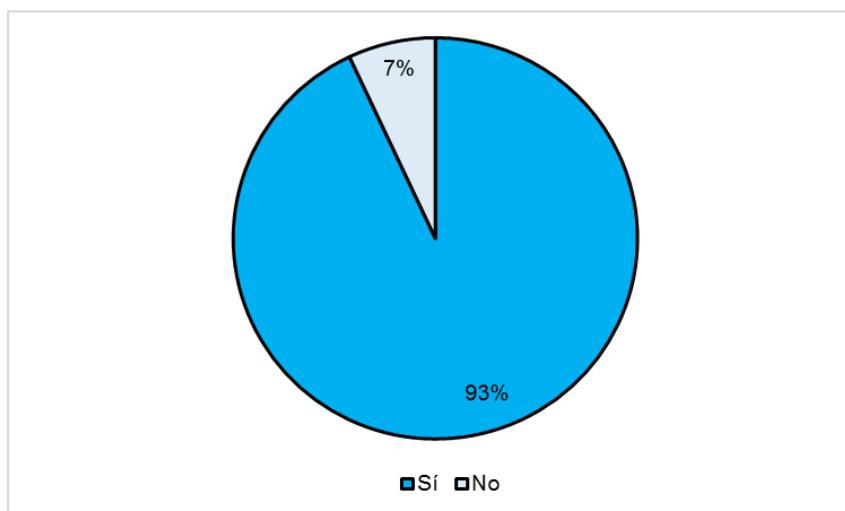
Las subcategorías que se establecieron como buenas prácticas respecto a la evaluación del programa de incubación son las cuatro que presentamos a continuación.

Tabla 3. Subcategorías de evaluación de programas de incubación

Subcategorías de evaluación del programa de incubación	
1)	Recolección de gestión anual de estadísticas de la incubadora.
2)	Guías básicas para la evaluación de programas.
3)	Establecimiento de una línea de base para la información del programa de la incubadora.
4)	Base de datos nacional de expertos.

Resulta interesante destacar que el 93,2% de las incubadoras encuestadas respondió que su incubadora evalúa periódicamente los resultados del modelo de incubación. No obstante, los resultados respecto a la utilización de los diferentes mecanismos de evaluación considerados por las buenas prácticas en incubación internacional presentan valores bastante negativos (Ver Figura 21).

Figura 21. Percepción de los encuestados respecto a su desempeño en la evaluación periódica de los objetivos y resultados de la incubadora



Fuente: elaboración propia en base a encuestas a miembros de RedLac.

Menos de la mitad de las incubadoras miembro (48%) cumple con la utilización de los mecanismos de evaluación. El desempeño de las incubadoras de la red respecto a este ítem es uno de los más bajos (52% de las incubadoras no cumple con la implementación de las buenas prácticas en evaluación de resultados).

Las subcategorías en las que las incubadoras presentan mejor desempeño son la recolección de gestión anual de estadísticas de la incubadora y la utilización de guías básicas para la evaluación del programa. La primer subcategoría refiere a la estimación anual sobre algunos indicadores que consideren la gestión interna de la incubadora y su impacto en la comunidad. Algunos ejemplos pueden ser la cantidad de horas utilizadas por la gerencia en asuntos relativos a la incubadora, lo cual es una variable proxy para determinar la cantidad de tiempo utilizado pero no nos dice demasiado acerca de la calidad de ese servicio. Otro ejemplo es la estimación de los egresos e ingresos totales anuales por operaciones, ingresos derivados de rentas, cantidad de trabajadores *full time* o *part time* promedio por incubadora, entre otros. La creación de los diferentes tipos de indicadores dependerá de los objetivos de la incubadora y su modelo de incubación. Lo que se evalúa en esta ocasión es la utilización de herramientas que permitan recoger y

medir anualmente información relevante para la incubadora. El 68% de las incubadoras manifiesta tener algún tipo de medición que recoja información del año fiscal.

Ahora bien, la segunda subcategoría que presenta valores de cumplimiento que superan la mitad de las incubadoras miembro es la de “guías de evaluación y procedimientos estándar para la recolección de datos”, es decir, el 65% de los encuestados respondieron cumplir con la utilización de métodos y herramientas previamente determinadas para la evaluación de los proyectos incubados.

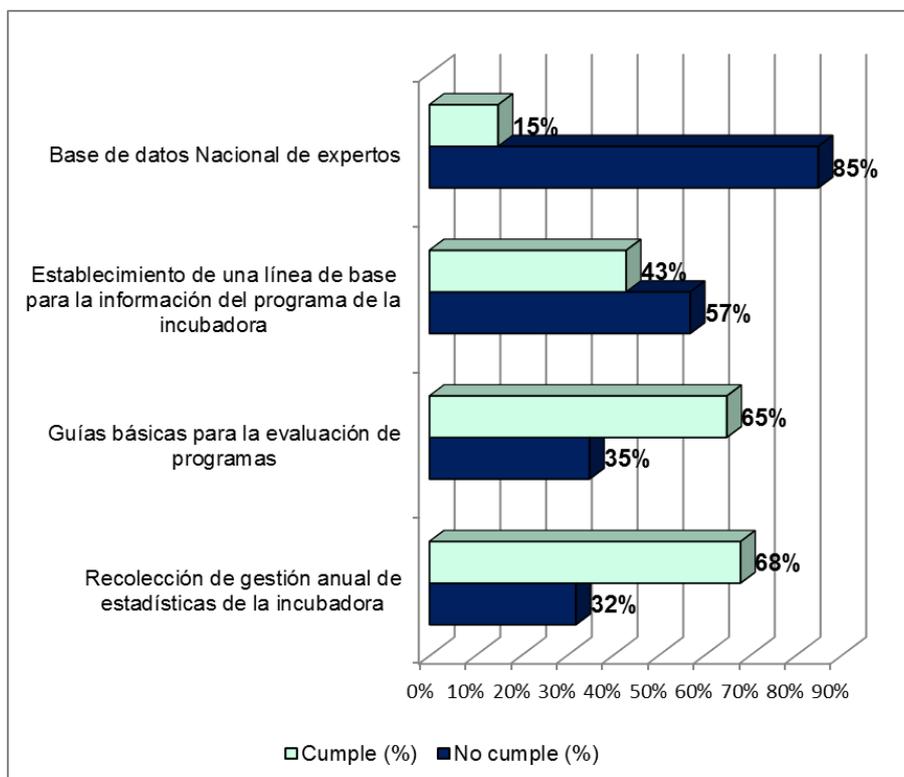
La tercer subcategoría en la que mejor se desempeñan las incubadoras es la de contar con una línea de base que reúna información sobre la incubadora (ejemplo, año de establecimiento, área de servicio, ubicación geográfica, entre otros). No obstante, el nivel de desempeño es bajo, en tanto que un 43% de los miembros tiene una línea de base para evaluar su incubadora.

Por último, el 85% de las incubadoras miembro no cuenta con una base de datos nacional de expertos; así, esta subcategoría representa uno de los porcentajes más bajos de cumplimiento.

Como se estableció en el capítulo 4, la inexistencia de una línea de base que permita medir los indicadores a nivel nacional y regional y evaluarlos a lo largo del tiempo imposibilita tener registro sobre el impacto o beneficio social que las incubadoras generan y, por consiguiente, la comparación en términos de impacto de los distintos modelos de acuerdo al foco. En este sentido, esta variable es importante, en cualquiera de los dos modelos, a la hora de generar un registro sobre la evolución de los resultados y la medición de impacto a largo plazo. Como sucede con la variable administración, la definición de los indicadores a medir dependerá del modelo adoptado y los objetivos y metas que se propongan alcanzar en cada caso. En el modelo tradicional se podría sugerir que estarán orientados a medir la dinamización en la economía, en tanto que en el modelo de base tecnológica, estarán orientados a medir la transferencia de tecnología y la generación de nuevos productos de valor agregado.

En la figura a continuación, se presentan los resultados del desempeño de las incubadoras en este ítem.

Figura 22. Desempeño de las incubadoras miembro respecto a la evaluación del programa de incubación



Fuente: elaboración propia en base a encuestas a miembros de RedLac.

5.3. Análisis de desempeño respecto a la infraestructura profesional de las incubadoras miembros

La infraestructura profesional refiere el equipo profesional de la incubadora y la forma de gestionar esos recursos. Para ello es necesario que cada profesional tenga un rol bien definido y lo conozca con el objetivo de atender eficientemente las necesidades de las empresas incubadas. Por infraestructura profesional se entiende tanto *staff* permanente como red de profesionales que brindan servicios a la incubadora (ejemplo, mentores, asesores externos, etc.). Las subcategorías que se establecieron en este ítem son las que presentamos a continuación.

Tabla 4. Subcategorías de infraestructura profesional

Subcategorías de Infraestructura profesional
1) Estructura de impuestos.
2) Junta directiva (perfiles).
3) <i>Staff</i> de la incubadora.
4) Persona o cuerpo administrativo.
5) Programas de apoyo con voluntarios y practicantes.
6) Compensación monetaria competitiva.
7) Análisis continuo de las necesidades de los incubados.
8) Manual de funciones.
9) Designación de mentores.
10) Juntas consejeras.

En general, el desempeño demostrado por las incubadoras respecto a la infraestructura profesional ha arrojado resultados muy positivos. El 70% de las incubadoras miembro cumple con buenas prácticas respecto a esta categoría. Las subcategorías en las que se refleja un mejor desempeño son la existencia de un manual de funciones del que todos los miembros del equipo tengan conocimiento y donde se explique cuál es el rol y función de cada puesto, así como también que cada empleado conozca a quién tiene que responder de acuerdo a sus funciones en la institución. Un 91% de las incubadoras manifiestan cumplir con esta práctica.

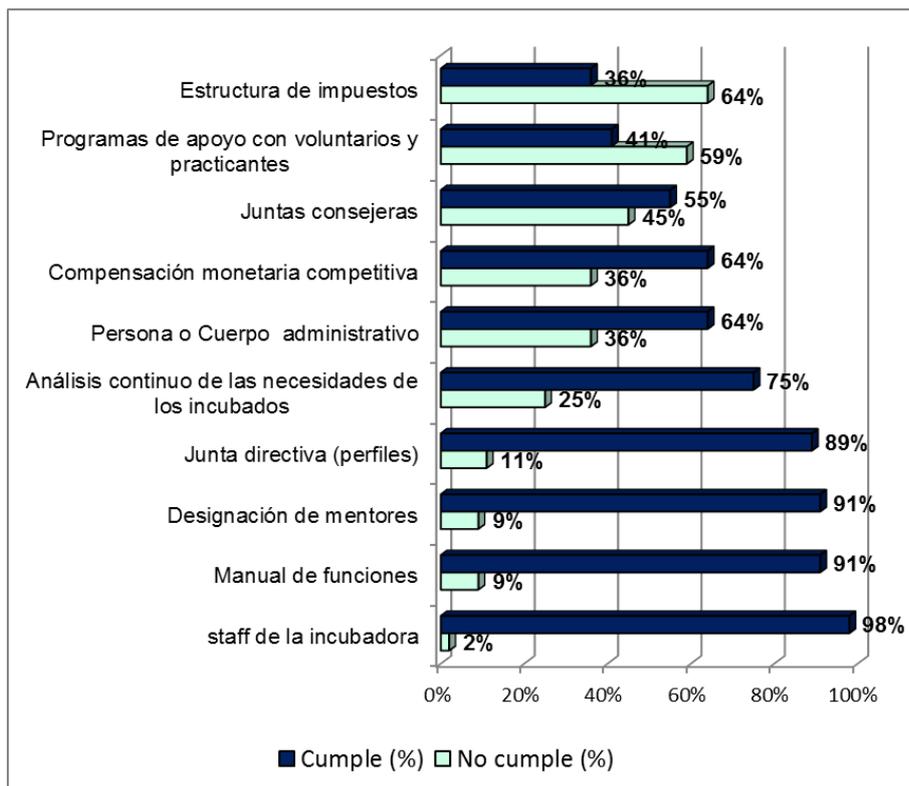
Asimismo, otra subcategoría sobresaliente es la de designación de mentores para el asesoramiento de proyectos ya que el 91% de las incubadoras se maneja con una red de mentores que dedican su tiempo al asesoramiento de los incubados. Asimismo, existe un buen desempeño respecto a la multidisciplinariedad en los perfiles profesionales así como la asistencia a las reuniones por parte de los directivos de la incubadora. En este sentido, el 89% de las incubadoras cumple con la subcategoría de una junta directiva, directorio o consejo que tome las decisiones estratégicas de la incubadora; un 75% realiza un análisis continuo de las necesidades de los incubados lo que guarda coherencia con la demostración de buenas prácticas en lo que refiere a coordinación y conocimiento de los roles y funciones del *staff* que permiten a las incubadoras responder a estas necesidades. El 64% de las incubadoras miembro cumple con la provisión de una compensación monetaria competitiva respecto a la función y rol que ocupa en la incubadora cada miembro del *staff*. Si bien este porcentaje supera la mitad de las

incubadoras miembro, se encuentra dentro de los más bajos en relación a las subcategorías de infraestructura profesional y estos valores reflejan coherencia con la infraestructura impositiva en la que se reflejan altos porcentajes de incubadoras que no persiguen fines de lucro. Este tipo de infraestructura, si no está acompañada de subsidios a la incubadora, puede generar el establecimiento de salarios poco competitivos.

Las categorías en las que se detectaron valores más bajos de cumplimiento refieren a la incorporación de pasantes o voluntarios como práctica habitual (solo el 41% utiliza este perfil de *staff*) y la incorporación de juntas consejeras (55% cumple con esta práctica).

La subcategoría en la que se refleja un menor desempeño es la estructura de impuestos o estructura legal, ya que un 64% de las incubadoras no cuenta con personería jurídica propia, y el 36% restante utiliza, en la mayoría de los casos, la personería jurídica que le brinda la institución albergante, por ejemplo las universidades. La estructura de impuestos o estructura legal está íntimamente relacionada con el estatus impositivo. En este sentido, solo el 14% de las incubadoras manifestó tener fines de lucro. En estas dos últimas subcategorías se reafirman los resultados obtenidos en el capítulo 4 respecto al predominio del modelo tradicional. En el caso estudiado, para todas las incubadoras de los distintos países latinoamericanos que componen la red, los resultados agregados reafirman aquellos obtenidos analizando los países particulares para toda la región. Esto implicaría una presencia mayoritaria del modelo A en los demás países de Latinoamérica, aunque, por supuesto, debería estudiarse el caso particular de cada país. En la figura que presentamos a continuación, se muestran los resultados del desempeño de las incubadoras para esta categoría.

Figura 23. Desempeño de las incubadoras miembro respecto a la infraestructura profesional



Fuente: elaboración propia en base a encuestas a miembros de RedLac.

5.4. Análisis de desempeño respecto a las instalaciones básicas de las incubadoras miembros

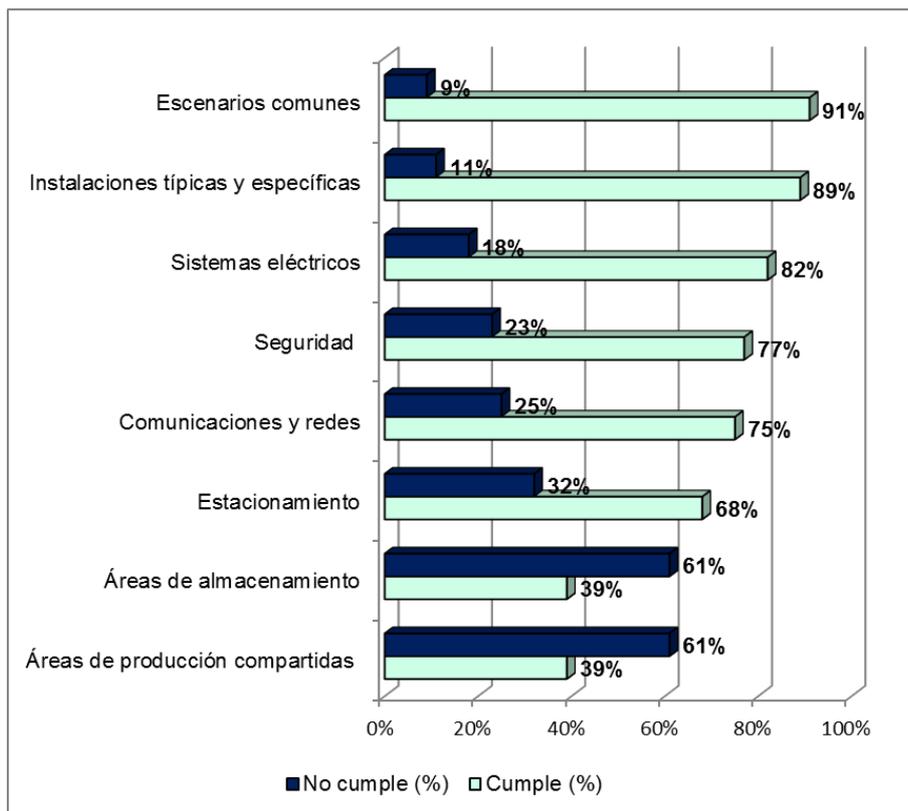
Las instalaciones básicas que son consideradas como una buena práctica se relacionan con la distribución y organización del espacio físico. En este sentido, la conjunción de una serie de características y espacios que se adapten a las necesidades de los clientes es fundamental para el buen desempeño de las empresas incubadas. Si estableciéramos un paralelismo con las categorías atribuidas a cada modelo, un mejor desempeño en las subcategorías aquí descritas implicaría un acercamiento al modelo tradicional, en tanto que un bajo nivel de desempeño supondría una tendencia hacia un modelo operativo virtual característico del modelo de base tecnológica o modelo B. Las subcategorías que fueron contempladas en este ítem son las que presentamos a continuación.

Tabla 5. Subcategorías de instalaciones básicas

Subcategorías de instalaciones básicas	
1)	Áreas de producción compartidas..
2)	Áreas de almacenamiento.
3)	Estacionamiento.
4)	Comunicaciones y redes.
5)	Seguridad.
6)	Sistemas eléctricos.
7)	Instalaciones típicas y específicas.
8)	Escenarios comunes.

Los resultados para este ítem ratifican las conclusiones obtenidas en el capítulo 4 en lo que refiere al modelo operacional de incubación física en la mayoría de las incubadoras latinoamericanas que componen esta población. En seis de las ocho categorías mencionadas, más de la mitad de las incubadoras presenta altos porcentajes de desempeño. A nivel agregado, el 70% de ellas tiene un alto nivel de desempeño en las subcategorías mencionadas anteriormente. Entre estas, aquella que presenta valores más altos de cumplimiento corresponde a los escenarios comunes lo que es muy importante para la vinculación, trabajo en conjunto e intercambio de ideas y contactos entre las empresas incubadas. En este sentido, el 89% de las incubadoras cumple con el requisito de tener instalaciones específicas desarrolladas para los emprendimientos incubados. Además, la mayoría cuenta con sistemas eléctricos diseñados para soportar mucho consumo de energía, sistemas de seguridad, servicio de estacionamiento y sistemas de redes informáticas. Las categorías que presentan valores más bajos de cumplimiento son las áreas de almacenamiento (un 61% de las incubadoras manifestó no tener este tipo de instalación) y espacios de producción compartida entre empresas incubadas (solo un 39% tiene este tipo de instalación). El desempeño de las incubadoras de la red respecto a las instalaciones básicas se muestra en la figura a continuación.

Figura 24. Desempeño de las incubadoras miembro respecto a las instalaciones básicas



Fuente: elaboración propia en base a encuestas a incubadoras miembro de RedLac.

5.5. Análisis de desempeño respecto a las redes de las incubadoras miembros

La generación de redes y promoción de instancias de comunicación entre clientes, proveedores, especialistas, etc. es una de las prácticas más habituales y uno de los objetivos más importantes de las incubadoras cualquiera que sea su foco o el modelo que predomine. Sin embargo, de acuerdo a lo establecido en la determinación de los modelos teóricos, un modelo de incubación virtual supondría un fortalecimiento de esta variable y, por ende, mejores resultados.

En este sentido, la promoción de redes es una de las categorías que presenta valores más altos de cumplimientos. El 86% de las incubadoras manifiesta cumplir con las buenas prácticas respecto a la promoción de redes. Este alto porcentaje de desempeño, si bien coincide con aquello manifestado por las propias incubadoras respecto al modelo operacional, no condice, en principio, con las conclusiones respecto al predominio del modelo tradicional al menos en los resultados agregados de todos los

países de la red. Sin embargo, si observamos detenidamente en el modelo operacional que las incubadoras manifestaron adoptar se advierte que a pesar de que el 41% manifestó tener un foco de base tecnológica, el 50% realiza tanto incubación física como virtual.

El alto nivel de desempeño obtenido en la variable redes a nivel agregado puede sugerir tres cosas: a) que estos resultados se explican debido a la existencia de modelos híbridos donde se reflejan modelos operacionales mixtos sin que aquello implique una efectiva adopción del modelo de base tecnológica en la actualidad o en un futuro; b) que esta variable no sea determinante para la evaluación respecto a la pertenencia o predominio de un modelo u otro; o que en los manuales de buenas prácticas esta variable está compuesta por subvariables que corresponden a un modelo operacional físico y por lo tanto las redes se limitan a un área geográfica determinada, y c) que en esta variable las incubadoras reflejan efectivamente una tendencia hacia el modelo nuevo tal como estas sugieren en el relevamiento sobre el foco de incubación adoptado (41% manifestó tener un foco de base tecnológica).

Los valores de las subcategorías de esta variable serán presentados a continuación. Las subcategorías en la promoción de redes son las que aquí se muestran.

Tabla 6. Subcategorías de redes

Subcategorías de redes
1) <i>Pool</i> de mentores y directorios.
2) Acceso a las bases de datos y científicos.
3) Eventos regulares y de promoción, almuerzos de negocios, foros y otras actividades que promocionen la incubadora.
4) Red de especialistas colaboradores.
5) Participación en redes nacionales e internacionales.
6) Acceso al equipamiento y facilidades de las universidades.
7) Vínculos con universidades e instituciones de investigación.

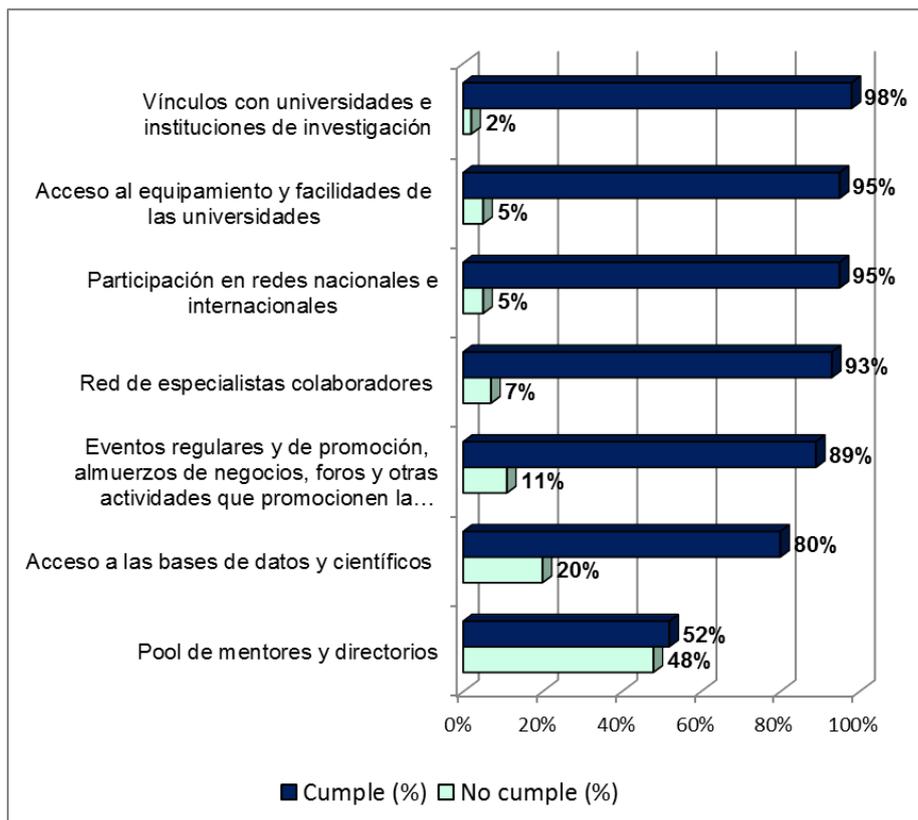
Algunas de las categorías que muestran valores más altos de cumplimiento son la promoción de vínculos con universidades e institutos de investigación (98%) y el acceso al equipamiento y facilidades de las universidades (95%), lo que se debe a que la mayoría de las incubadoras de la red dependen de alguna universidad en lo que respecta a su estructura legal y/o uso de espacio compartido. En este sentido, las dos primeras

categorías corresponden a una estructura o modelo operacional de incubación física que se acerca al modelo tradicional. Otra de las subcategorías en las que se presenta un mejor desempeño es la de participación en al menos una red nacional o internacional lo que permite generar presencia en el mercado y visibilidad y apoyo en la sociedad. Asimismo, la participación en las redes permite a los miembros intercambiar buenas prácticas, servicios, clientes, proveedores, entre otros. El 95% de las incubadoras participa en alguna red. El 93% ha generado una red de *know-how* a partir del contacto con un conjunto de expertos que proveen servicios a las incubadoras a precio preferencial. Las prácticas de generación de eventos para promocionar las actividades de las incubadoras y generar contactos entre clientes e inversores y la generación de acceso a las bases de datos e investigadores para los clientes presentan valores de cumplimiento del 89 y 80 respectivamente.

La subcategoría de niveles más bajos de desempeño es la de generación de un *pool* de mentores y directorios consejeros. Un 52% de las incubadoras trabaja con la figura de mentores y consejeros expertos que asesoren a las empresas incubadas.

La variable redes, en general, presenta subcategorías de medición que se estructuran en torno al espacio físico o local del que la incubadora depende. En este sentido, resulta razonable pensar que el alto nivel de desempeño en la generación de redes se deba a una estructura de funcionamiento correspondiente al modelo tradicional. Los porcentajes de desempeño respecto a la promoción de redes se muestran en la Figura 25.

Figura 25. Desempeño de las incubadoras miembro respecto a las redes



Fuente: elaboración personal en base a encuestas a incubadoras miembro de RedLac.

5.6. Análisis de desempeño respecto al modelo de incubación de las incubadoras miembros

El modelo de incubación involucra el proceso de selección, procedimientos para la graduación de clientes, la identificación de las necesidades de los clientes, el proceso de apoyo ya sea físico o virtual, el portafolio de servicios que ofrezca la incubadora, entre otros. Mientras más amplios y especializados sean los servicios se obtendrán mejores resultados en los productos o servicios de las empresas incubadas. Ahora bien, en términos generales, el 75% de las incubadoras demostró tener un buen modelo de incubación. Solo un 25% no cumple con alguna de las subcategorías que se agrupan en este ítem.

Tabla 7. Subcategorías de modelo de incubación

Subcategorías de modelo de incubación
1) Selección de clientes.
2) Graduación de clientes.
3) Identificación de las necesidades de los clientes.
4) Procesos de <i>coaching</i> .
5) Mecanismos de participación y derechos de autor.
6) Implementación de incubadoras virtuales.
7) Monitoreo y medición del progresiva del cliente.
8) Contratos con los incubados.
9) Portafolio de servicios.

El proceso de *coaching* es la subcategoría en la que las incubadoras miembro manifiestan desempeñarse mejor, de acuerdo a las buenas prácticas. El 95% de las incubadoras declara procesos de apoyo constante a sus incubados para cumplir el plan de trabajo diseñado al comienzo del proceso de incubación. Estos asesores proporcionan una mirada externa al proyecto que permite corregir errores y evaluar las necesidades inmediatas de los incubados; ello favorece la optimización de los recursos.

Las otras categorías que muestran valores más altos de cumplimiento son el proceso de selección de clientes (93% de cumplimiento), es decir, la elaboración de criterios para elegir los proyectos que serán incubados y la graduación de clientes (81% de cumplimiento), es decir, la selección de políticas que incluyan un período determinado de incubación y el posterior seguimiento de los graduados. Para ello, es imprescindible que se firmen contratos (81% de cumplimiento) entre los futuros incubados y las incubadoras para establecer los términos de cada proceso de incubación.

El portafolio de servicios es uno de los ítems más importantes en el modelo de incubación. El 81% de las incubadoras mostró un buen desempeño en la variedad de servicios ofrecidos. Para determinar la amplitud del portafolio de servicios se evaluó el ofrecimiento y disponibilidad de servicios tales como:

- La incubadora brinda apoyo en la realización de las ventas. Solo el 56% de las incubadoras brinda este importante servicio. Esto puede deberse al tipo de estructura legal impositiva de las incubadoras que integran la población.

- La incubadora brinda asesoría comercial y de mercadotecnia. El 91% de las incubadoras brinda este servicio.

- La incubadora brinda asesoría en dirección de negocios. El 91% de las incubadoras brinda este servicio.

- La incubadora brinda asesoría en gestión de recursos humanos. El 77% brinda este servicio.

- La incubadora brinda asesoría en propiedad intelectual y registro de marca. El 93% de las incubadoras tiene este servicio incluido en el portafolio.

- La incubadora brinda asesoría financiera y contable. El 86% de las incubadoras brinda este servicio.

- La incubadora brinda asesoría legal. El 81% de las incubadoras brinda este servicio.

- La incubadora brinda capacitación. El 98% brinda capacitación a sus incubados.

- Servicios de diseño y prototipo. Solo el 53% de las incubadoras miembro brindan este servicio.

Todas las subcategorías que refieren al período de incubación establecido son independientes al modelo de incubación del que se trate. Ahora bien, las subcategorías en las que se refleja un desempeño mayor es en la implementación de mecanismos de incubación virtual (solo un 49% de las incubados brinda este tipo de incubación) y la incorporación de mecanismos de participación y derechos de autor (un 52% de las incubadoras no tiene participación en las acciones de sus incubados). En el primer caso, si bien la incorporación de procesos de incubación virtual no es vital para determinar el buen desempeño de una incubadora es una herramienta útil para la incorporación de proyectos incubados simultáneamente.

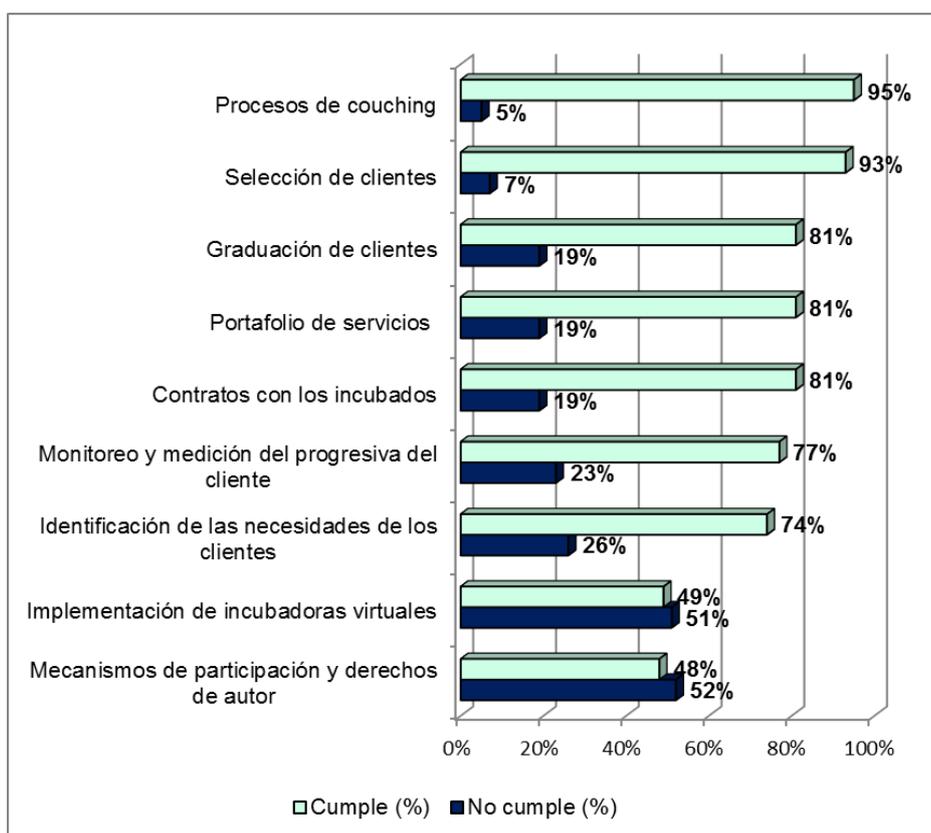
El bajo porcentaje de incubadoras que tiene este tipo de modelo operacional sugiere una tendencia hacia el modelo A en toda la región, tal como se estableció en los resultados obtenidos hasta aquí. Las buenas prácticas proponen que haya simultaneidad de mecanismos de incubación, no obstante, la elección del tipo de servicio brindado

depende de muchos factores exógenos como la ciudad o tipos de incubados, con lo cual mantener modelos de incubación física genera restricciones de este tipo al limitarse a un espacio geográfico determinado.

En el segundo caso, la decisión de no participar en las regalías o acciones de las empresas incubadas se relaciona, desde nuestra perspectiva, no solo con la figura impositiva, sino con los tipos ideales de modelos de incubación definidos en los que predomina el tradicional.

En la figura a continuación se presentan los valores de desempeño de las incubadoras en esta categoría.

Figura 26. Desempeño de las incubadoras miembro respecto al modelo de incubación



Fuente: elaboración propia en base a encuestas a incubadoras miembro de RedLac.

5.7. Análisis de desempeño respecto a la gestión financiera de las incubadoras miembros

La gestión financiera de las incubadoras se relaciona con la administración de los fondos y el desarrollo financiero de la propia incubadora que puede provenir de diferentes fuentes. En este sentido, las incubadoras pueden sostenerse financieramente a partir del apoyo estatal o de otros préstamos internacionales, pueden recibir ingresos a partir de arrendamientos de sus servicios e instalaciones a terceros y a sus incubados, pueden recibir apoyo financiero de las universidades, entre otros. Mantener diversas fuentes de ingreso es una de las buenas prácticas más importantes de las incubadoras, en tanto les permite generar sustentabilidad a las operaciones de la incubadora. En este sentido, esta es una de las categorías que representa mayor dificultad para las incubadoras y el caso de los miembros de RedLac no es una excepción. Presentando uno de los valores más bajos de desempeño, las incubadoras miembro manifiestan tener en este ítem un 47% de cumplimiento, en tanto un 53% no consigue ninguna de las siguientes fuentes de financiamiento de las operaciones de la incubadora.

Tabla 8. Subcategorías de gestión financiera de la incubadora

Subcategorías de gestión financiera de la incubadora
1) Fondos provenientes de entidades de fomento (ONUDI, BID, INFODEV, CAF, etc.).
2) Aportes de empresas graduadas.
3) Participación económica y accionaria en algún proyecto o empresa incubada.
4) Acuerdos con instituciones académicas.
5) Ingresos por arrendamientos y servicios (ingresos operacionales).
6) Servicios a personas externas a los miembros (otros ingresos).
7) Apoyos estatales.

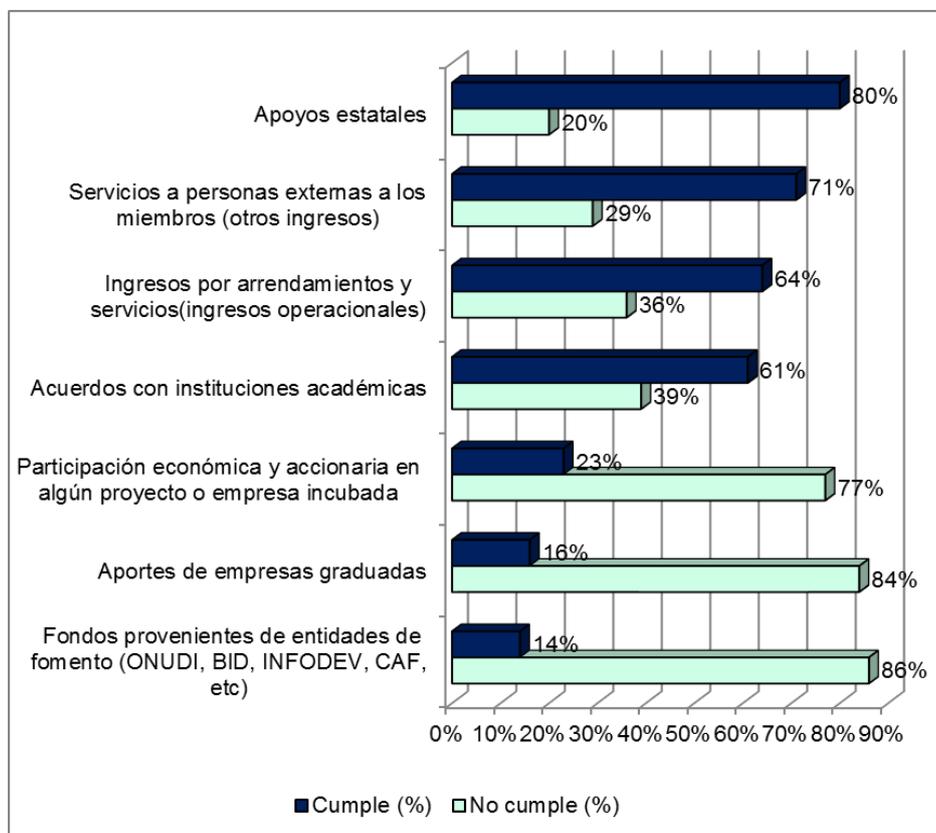
El 80% de las incubadoras manifiesta tener apoyo estatal como su principal fuente de financiamiento, las razones de estos resultados tienen relación con los modelos de incubación tradicionales que desde sus orígenes mantuvieron una estrecha relación entre su estructura operativa y el modelo financiero dependiente de fondos públicos que los sustentaba.

La segunda fuente de financiamiento de las incubadoras son los servicios a personas externas, un 71% de las incubadoras manifestó recibir algún ingreso de este tipo. El 64% de las incubadoras recibe ingresos por los arrendamientos obtenidos a través de los arriendos y servicios a los clientes que contribuyen a mantener las operaciones de las incubadoras de forma continua.

Las tres fuentes de financiamiento que presentan valores más bajos son la participación accionaria en los proyectos incubados o graduados (solo un 23% manifiesta tener esta fuente de financiamiento); los ingresos provenientes de graduados ya sea a partir de acuerdos, donaciones, etc. (solo un 16% manifiesta recibir un ingreso de sus empresas graduadas), y fondos provenientes de entidades de fomento (únicamente el 14% de las incubadoras recibe algún ingreso de este tipo).

El desempeño de las incubadoras respecto a su gestión financiera se refleja en la figura a continuación.

Figura 27. Desempeño de las incubadoras miembro respecto a su gestión financiera



Fuente: elaboración propia en base a encuesta a incubadoras miembro de RedLac.

5.8 Análisis de desempeño respecto a la gestión financiera de los clientes de las incubadoras

Es importante que las incubadoras cuenten con redes de inversionistas para facilitar a sus clientes el acceso a financiamiento. En este sentido, las incubadoras deben proporcionar a sus clientes diversas fuentes de financiamiento o alternativas para conseguir fondos. Entre las subcategorías de este ítem se pueden mencionar las que se presentan a continuación.

Tabla 9. Subcategorías de gestión financiera de los clientes

Subcategorías de gestión financiera de los clientes
1) Inversionistas ángeles o grupos de inversionistas.
2) Programas de crédito/ <i>subsídies</i> .
3) Capital semilla.
4) Capital de deuda.
5) Fondos internos de capital.
6) Socios corporativos.

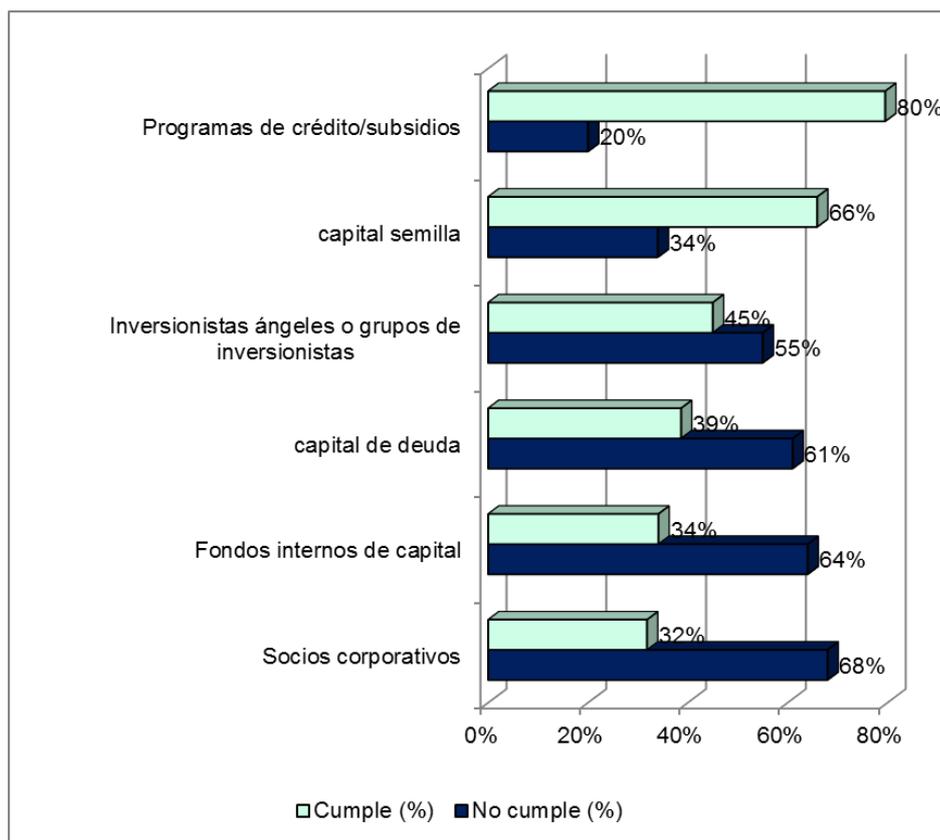
Solo la mitad de las incubadoras (49%) manifestó tener clientes que funcionen o hayan funcionado con alguna de estas fuentes de inversión.

Entre las fuentes menos comunes se encuentran los socios corporativos (solo un 32% de los clientes de las incubadoras tiene este tipo de financiamiento) y los fondos internos de capital (un 64% de las empresas incubadas nunca ha funcionado o recibido dinero de esta fuente), es decir, un fondo de inversión de acciones o préstamos que posee la incubadora para financiar a sus clientes.

La gran mayoría de empresas incubadas ha obtenido financiamiento a partir de programas de crédito o subsidio o a partir de un capital semilla aportado por terceros en la etapa de iniciación o prototipo. El 80% de las empresas incubadas recibe o ha recibido algún tipo de crédito público para iniciar sus actividades.

El desempeño de las incubadoras respecto al financiamiento de sus clientes se expresa en la figura a continuación.

Figura 28. Desempeño de las incubadoras respecto a la gestión financiera de sus clientes



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a incubadoras miembro de RedLac.

5.9 Resultados respecto a la evaluación de desempeño del caso de estudio acerca de las incubadoras miembro de Latinoamérica

Como se estableció previamente, los principales argumentos que sustentan el apoyo a las incubadoras es que las mismas contribuyen a reducir la mortalidad de las empresas en los primeros años de vida (Logegaray, 2003). Para lograr este objetivo, es menester que las incubadoras cumplan con ciertos procesos estratégicos y establezcan ciertas líneas de acción que determinarían su modelo de incubación y el alcance de sus objetivos. La variable determinante para determinar el modelo del que se trate es el foco de la incubadora en tanto que otras variables son independientes del modelo del que se trate.

Qué características son más relevantes para definir el modelo de cada incubadora difiere en relación a los recursos disponibles, el nivel de vinculación, el contexto en el que

se desarrollen, el tipo de financiamiento de la propia incubadora, entre otros. Lo cierto es que todas estas características son consideradas, a nivel internacional, como relevantes para impulsar la supervivencia de las empresas que incuban y la propia. No obstante, la tendencia a nivel mundial sugiere un giro desde el modelo tradicional hacia el modelo de base tecnológica.

La tabla a continuación, presenta los niveles de desempeño agregados de todas las incubadoras latinoamericanas miembros de la red, medidos para cada categoría. Se refleja un nivel de cumplimiento total del 65% como se expresó en los primeros párrafos de este apartado. Ello indicaría un buen nivel de desempeño respecto al modelo de incubación adoptado, en este caso, los resultados son coherentes con el modelo tradicional. Los indicadores que presentan un nivel de desempeño menor están vinculados con el modelo de incubación virtual, o modelo de base tecnológica.

Tabla 10. Evaluación de desempeño de las incubadoras miembro de RedLac

Evaluación de desempeño de las incubadoras miembro de RedLac		
Ítem	Cumple (%)	No cumple (%)
I. Gestión administrativa	71%	29%
II. Evaluación del programa de incubación	48%	52%
III. Infraestructura profesional	70%	30%
IV. Instalaciones básicas	70%	30%
V. Redes	86%	14%
VI. Modelo de incubación	75%	25%
VII. Gestión financiera de la incubadora	47%	53%
VIII. Gestión financiera de los clientes	49%	50%
Total	65%	35%

En este estudio se demostró que, en el caso evaluado, el 65% de las incubadoras que conforman la Red de incubadoras de América Latina y el Caribe (dependiente del programa de InfoDev del Banco Mundial) cumplen con los estándares y características de desempeño establecidas a nivel internacional por las buenas prácticas dispuestas por los más reconocidos manuales de incubación de empresas.

A partir de la disposición de ciertas categorías que reflejarían el nivel de desempeño de las incubadoras, solo un 35% no cumple con las características que exige

la evaluación. El 86% de las incubadoras promueve la vinculación de sus empresas incubadas con alguna institución, persona u otras redes. Estos resultados no son sorprendentes ya que la generación de vínculos es uno de los principales servicios que las incubadoras ofrecen. “Las redes tanto humanas como de organizaciones permiten dar soporte y sostenibilidad a las nuevas ideas de negocios” (Peña-Vinces, Bravo García, Álvarez Sánchez & Pineda Echeverry, 2011, p. 19). No obstante, las subvariables que miden esta variable están vinculadas a un espacio geográfico determinado y se relacionan con el modelo de incubación físico.

La segunda categoría en la que se manifiesta un mayor nivel de cumplimiento es la consolidación de un modelo de incubación determinado. El 75% de las incubadoras miembro ha identificado y definido el portafolio de servicios que desea ofrecer, el procedimiento de selección de sus clientes, los mecanismos para identificar las necesidades de los clientes, entre otros.

Esto supone, por ejemplo, que las incubadoras tengan un proceso de selección de clientes de acuerdo a ciertos criterios acordados previamente; que tengan políticas de graduación de clientes (límites de tiempo u objetivos para la graduación); que cuenten con mecanismos para evaluar constantemente las necesidades de los clientes; que ofrezcan procesos de *coaching* y constante apoyo a los clientes para cumplir el plan de trabajo diseñado; que hayan establecido mecanismos para firmar acuerdos de participación en la propiedad de la empresa incubada (acciones) y derechos de autor; que el *staff* de la incubadora mida a partir de ciertos métodos establecidos el progreso de las empresas incubadas; que tengan contratos tipo para firmar con los incubados en los que se incluyen servicios, pagos, seguros, criterios de graduación, etc.

Entre los servicios que puede brindar la incubadora se evaluó si la incubadora brinda apoyo en la realización de las ventas; si brinda asesoría comercial y de mercadotecnia, asesoría en dirección de negocios, asesoría en gestión de recursos humanos, asesoría en propiedad intelectual y registro de marca, asesoría financiera y contable, asesoría legal, y capacitación y servicios de diseño y prototipo.

La gestión administrativa, la infraestructura profesional y las instalaciones edilicias son las siguientes categorías en las que las incubadoras tienen mejor desempeño. El 70% de las incubadoras cumple con las exigencias de estas tres categorías evaluadas. Todas estas categorías se relacionan con la organización a nivel interno de las incubadoras tanto en lo que atañe a los recursos humanos, como a la estructura y recursos físicos. Supone armar un determinado plan de negocios, poner por escrito los procedimientos, delimitar las funciones del personal, establecer una estructura impositiva, definir los perfiles y roles del *staff* de la incubadora, sentar las compensaciones monetarias y los niveles de relacionamiento y supervisión de los recursos, elaborar y disponer de los espacios físicos para los incubados y *staff* de la incubadora, entre otros.

Como puede evidenciarse aquellas categorías mejor desempeñadas por las incubadoras tienen que ver con la conformación, la organización y la definición de su *core-business* o servicio ofrecido.

Ahora bien, en lo que respecta a las categorías que presentan niveles más bajos de desempeño, se encuentran aquellas que se relacionan con dos elementos importantes. Por un lado, la etapa de post-incubación y evaluación de resultados y, por el otro, con la gestión financiera, tanto de las empresas incubadas como de las propias incubadoras. Otros estudios y evaluaciones de desempeño, de diferentes países, revelan que, en general, la principal dificultad a la que se enfrentan las incubadoras es el financiamiento. “La principal dificultad manifiesta es la de financiamiento ... Esta dificultad trae como consecuencia inicial el retaso en el cumplimiento del plan de negocios y posteriormente puede llevar a la paralización del proyecto” (Loyegaray, 2003, p. 24).

A este respecto solo entre el 47% y 49% de las incubadoras de la red cumple con los mecanismos de gestión financiera considerados ideales a nivel internacional tanto para la gestión financiera de los clientes como para la propia.

Los programas de apoyo estatal y créditos o subsidios a los emprendedores / empresas incubadas se presentan como las formas de financiamiento más comunes. Es decir, el financiamiento en estas incubadoras, en general, se sostiene a partir de la

inversión pública tanto en las actividades de la incubadora como en la disposición de capital semilla para las actividades de las empresas. Las organizaciones internacionales de crédito son los fondos para las incubadoras poco comunes, y la modalidad de financiamiento que menos se presenta entre los incubados es la de conseguir un socio corporativo.

Por último, solo un 48% de las incubadoras de la red manifiesta cumplir con las buenas prácticas necesarias para evaluar su programa de incubación. En muchos casos, estos problemas tienen que ver con la falta de registro de datos, pero, principalmente existe una carencia en el diseño de herramientas apropiadas para una evaluación *ex post* de los resultados de los incubados.

En conclusión, las incubadoras han demostrado un buen nivel de desempeño acorde al modelo adoptado. En el caso de estudio de las incubadoras latinoamericanas, los resultados no difieren respecto a los obtenidos en el capítulo 4 donde se analizan los casos de los tres países. El modelo predominante es el tradicional. Los indicadores que presentan valores más altos de desempeño se relacionan a este modelo. La categoría financiamiento es aquella que mejor refleja los inconvenientes de mantener este modelo a largo plazo y la necesidad de migrar hacia un modelo de base tecnológica. Sin embargo, no existe suficiente evidencia de que este proceso se vaya a gestar en el corto plazo.

CONCLUSIÓN

En el estudio que este trabajo final comunica se propuso conocer cuáles son los modelos de incubación existentes y su influencia en algunos países latinoamericanos. Para ello, se tomó como caso de estudio la Red de Incubadoras de América Latina y el Caribe. La importancia de esta red se explica en relación al organismo que la coordina y administra, es decir, el Banco Mundial (a partir del programa de incubadoras de InfoDev).

Se retomaron las principales propuestas de autores como Lolegaray (2003) y Lalkaka (2000 y 2001, como está citado en Dubó Ite, Henríquez Zepeda y Romero Vivero, 2004) respecto a la transformación de las incubadoras a nivel mundial y, a partir de la selección de algunas variables, se definieron dos modelos teóricos propios que englobarían ciertas características suficientes para diferenciar un modelo “tradicional” de otro “de base tecnológica”.

Previamente, se establecieron las principales categorías que miden el desempeño de las incubadoras a partir de aquellas características denominadas “buenas prácticas”. Una vez establecida la clasificación, se diferenciaron aquellas variables independientes del modelo de incubación adoptado y aquellas que responden o determinan la predominancia de un modelo u otro.

En el capítulo 4, se buscó analizar a partir de los modelos teóricos establecidos, la evolución histórico-política de las políticas públicas en incubación de empresas en los países de México, Brasil y Argentina para determinar el predominio de alguno de estos modelos en las incubadoras de estos países. Por último, se realizó una evaluación de desempeño en función de todas las variables definidas en el marco teórico con todos los países que componen la red sin diferenciar aquellas variables independientes o dependientes del modelo predominante.

Se concluyó que tanto en el análisis por país (en función de algunas de las variables), como en el análisis del caso de estudio (con todas las categorías denominadas “buenas prácticas”) se arriba a resultados similares sobre la transformación de las incubadoras en los últimos 30 años y el modelo que predomina en la región. Los

resultados sugieren que el desempeño de las incubadoras latinoamericanas está influenciado por un modelo tradicional; mientras que, por el contrario, las políticas de fomento a la incubación y la visión de las propias incubadoras pretende acercarse al modelo de base tecnológica. Algunas de las conclusiones más relevantes extraídas de este estudio son las que acercamos a continuación.

- Existencia de una serie de variables que determinan las llamadas “buenas prácticas” a nivel internacional y refieren a la forma de administración, gestión, evaluación, servicios ofrecidos, estatus legal, entre otros. Estas variables se utilizan para medir el desempeño de las incubadoras a la hora de generar resultados e impacto en sus economías. En el panorama internacional, las variables que se presentan como más débiles o que reflejan un menor nivel de desempeño en el caso de estudio se replican como los principales problemas de las incubadoras en toda la bibliografía referida a este tema. Presumiblemente, esas características se ven limitadas por una serie de condicionantes que las políticas públicas pretenden mitigar a partir de estrategias de acción que permitan mejorar estas prácticas a nivel regional. No obstante, aquellas categorías que exhiben niveles más bajos de desempeño se relacionan con el predominio de un modelo tradicional cuyo principal problema se presenta como la sostenibilidad financiera.

- Posibilidad de diferenciación de dos modelos teóricos de incubación en función de algunas de las características definidas previamente que dependen fundamentalmente del foco de la incubadora. Dentro de los modelos teóricos puros, se establecieron el “tradicional” (modelo A) y el “moderno o nuevo” (modelo B). El foco de la incubadora en el modelo A es aquel que apoya a sectores tradicionales de la economía con el aporte de nuevas tecnologías. Este modelo está asociado a los orígenes de las incubadoras y los objetivos histórico-políticos de su creación. El modelo B tiene un foco de base tecnológica y apunta al apoyo de empresas de alto valor agregado o alta tecnología. Este modelo se desarrolla en los últimos años en algunos países a lo largo del mundo y se potencia con las transformaciones tecnológicas y la creciente importancia de la ciencia y tecnología en

las agendas gubernamentales. Los resultados empíricos recogidos por indicadores de estadísticas nacionales a nivel país y en el caso de estudio reflejan incoherencias entre los objetivos de las políticas públicas promotoras del modelo B y la permanencia de incubadoras cuyo foco mantiene el esquema operativo tradicional o modelo A.

- El mejor nivel de desempeño se refleja en el establecimiento de redes. Sin embargo, las incubadoras no pueden lograr la auto sostenibilidad financiera y recurren, en muchos casos, a la búsqueda de financiamiento externo para sus incubados. Asimismo, la *virtualización* de los modelos operativos (que actualmente se presentan como híbridos con los modelos operativos de incubación física) ha potenciado esta expansión. Sería interesante estudiar la evolución de las redes en un futuro con indicadores que se ajusten más adecuadamente al modelo de incubación virtual.

- Variación, en general, de las carteras de servicios de las incubadoras de la red y de los resultados obtenidos a nivel país en función del foco tradicional o de base tecnológica. En la mayoría de los países de Latinoamérica, excepto en Brasil, los servicios tienden a la capacitación y el asesoramiento (contable, legal, comunicacional, etc.) característicos del modelo operacional de incubación física y la no participación en ventas o a nivel accionario de las empresas incubadas. El análisis de las incubadoras de la red refleja un buen desempeño en el establecimiento de una cartera de servicios clara. Esta cartera de servicios, en principio, no coincide con la estrategia política de fomento del modelo moderno o establecimiento e incubación de empresas con un alto valor agregado.

- El análisis de desempeño de las incubadoras de la red refleja un mayor cumplimiento en lo que respecta a la conformación de la incubadora, definición de los servicios y organización de la estructura y recursos humanos. Estas variables son independientes del predominio de un modelo u otro pero difieren en su conformación en relación al modelo el que se trate.

- En lo que respecta a las categorías en las que las incubadoras de RedLac presentan niveles más bajos de desempeño, se encuentran aquellas que se relacionan

con la etapa de post-incubación y evaluación de resultados y la gestión financiera, tanto de las empresas incubadas como de las propias incubadoras. Solo entre un 47% y 49% de las incubadoras de la red cumple con los mecanismos de gestión financiera considerados ideales a nivel internacional tanto para la gestión financiera de los clientes como para la propia. El financiamiento es también la variable más compleja en el análisis realizado a nivel país y en el caso de estudio. Las razones mencionadas en los párrafos precedentes se relacionan con la baja participación del sector privado en las inversiones; la falta de capital de las economías; la dificultad para las incubadoras de cobrar por los servicios prestados y a su vez conseguir financiamiento e inversores para sus empresas incubadas; la dependencia de los fondos estatales que, en la mayoría de los casos, resultan insuficientes para los ambiciosos objetivos que imponen a las empresas e incubadoras; la falta de regulación de los derechos de propiedad que dificultan las asociaciones; entre muchas otras citadas anteriormente. Esta variable es clave a la hora de analizar la brecha entre la naturaleza y modelo estructural que mantienen las incubadoras desde sus orígenes y el establecimiento de un modelo de base tecnológica, proveniente de las grandes economías del mundo y promocionado por la política estatal de nuestros países.

- Otra de las variables que presenta un bajo nivel de desempeño es la de evaluación de los incubados. Un 48% de las incubadoras de la red manifiesta cumplir con las buenas prácticas necesarias para evaluar su programa de incubación. En muchos casos, ello se relaciona con la falta de registro de datos; sin embargo, existe principalmente una carencia en el diseño de herramientas apropiadas para una evaluación *ex post* de los resultados de los incubados, que permite ignorar la importancia de las incubadoras en las economías de la región y dificulta el establecimiento de las acciones tendientes a su crecimiento en las agendas de las políticas estatales. Más allá de ello, cabe señalar que los acontecimientos histórico-políticos analizados en los países de los miembros que componen la red tienden a fomentar la creación de una cultura emprendedora cuyo objetivo es la creación de empresas con un alto valor agregado. A

pesar de que la estrategia en políticas públicas pretende alcanzar esos objetivos, aquello no se refleja en términos de resultados empíricos ni en el caso a nivel país, ni en la población objeto de estudio.

Ahora bien, el análisis realizado intentó dar cuenta de las características más relevantes para el desempeño de las incubadoras y la mejora de los procesos e impacto de estas herramientas de política económica. Asimismo, se pretendió dilucidar los aspectos más problemáticos a los que se enfrentan las incubadoras en general y en este caso de estudio, en particular. De las principales conclusiones destacamos la importancia de lograr un entendimiento de las transformaciones de las incubadoras nacionales en función de políticas, condicionantes, tendencias y formas de resolver obstáculos que no se limitan a rasgos particulares de las incubadoras sino que deben analizarse en el contexto de una serie de condiciones que se replican a nivel internacional. Comprender este hallazgo implica mirar la evolución a partir de indicadores y políticas públicas o tendencias con parámetros más allá de la propia incubadora, para entender los procesos y tipos de incubación que se estructuran a nivel nacional e internacional.

El objetivo y la tendencia, desde nuestra perspectiva, no debe radicar en la réplica de los tipos de incubación, pero sí en la mejora de los procesos y experiencia de los países vecinos que tienen, en algunos casos, economías y políticas públicas muy diferentes, y, en otros, muy similares a las nuestras. En este sentido, resulta interesante indagar sobre un recorrido de las políticas públicas y resultados empíricos que presentan los países latinoamericanos para comprender y comparar algunos aspectos significativos del desempeño de las incubadoras, algunas características comunes, algunos procesos similares, entre otros. La comprensión, lo más integral posible, de todos los aspectos que ejercen influencia en la fuerza de los procesos de incubación y creación de empresas que generen u aporten un valor o impacto a nivel económico-social es importante para la consolidación de un conocimiento más profundo acerca de las transformaciones de las incubadoras y potenciales horizontes.

A nuestro juicio, dentro de las proyecciones caben dos posibilidades. El avance hacia el modelo de base tecnológica construido en un contexto político económico con falta de inversión y presencia de capital privado, lo cual implicaría un necesario y consecuente cambio cultural y educativo orientado a la consolidación de este tipo de emprendimientos. Este escenario se potencia con una política estatal de fomento a las becas y formación en carreras, espacios pedagógicos e investigación en estos campos y disciplinas. La transformación cultural radicaría en la reorientación de intereses de los emprendedores hacia proyectos de base tecnológica con modelos de negocios con posibilidad de crecimiento y escalamiento más allá de las fronteras nacionales. Esto conlleva en algunos casos (como el software) la necesidad de buscar métodos alternativos de monetización de los proyectos.

Por otro lado, teniendo en cuenta el contexto económico de los países en vías de desarrollo, la inercia estructural y organizativa de las incubadoras, y atendiendo a los orígenes de las políticas de fomento al emprendedor, se podría pensar en la perpetuidad del sistema tradicional de incubación de empresas. Esto implicaría la necesidad de realizar una revisión del modelo financiero de las incubadoras e instituciones dedicadas al emprendedorismo, de cara a generar una sostenibilidad financiera, tanto de la propia incubadora como de los proyectos incubados. En este escenario, seguirá existiendo una dependencia de los emprendimientos e instituciones de fomento al Estado como único organismo financiador.

Bibliografía

- Amorós, J. & Bosma, N. (2013). 2013 global report. *Global Entrepreneurship Monitor*. Recuperado de <http://www.gemconsortium.org/docs>.
- Asociación de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos de la República Argentina. Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación Argentina. (2003). *Relevamiento anual 2003 de incubadoras de empresas, parques y polos tecnológicos en la república argentina informe final*.
- Asociación de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicas de la República Argentina & Universidad del Litoral (2013). *Informe del relevamiento de incubadoras, parques y polos tecnológicos de Argentina*.
- Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores & Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. (2013). *Estudo, análise e proposições sobre as incubadoras de empresas no Brasil*. Brasília: ANPROTEC.
- Bravo García, S., Álvarez Sánchez, F. & Pineda Echeverry, D. (2012). Comparativo sobre modelos de incubadoras de empresas representativas en Colombia. *Revista Empresarial*, 8(17), 39-47.
- Bravo Rodríguez, F. (2005) *Incubadoras de negocios en Chile*. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Chile, Chile.
- Carullo, J. et al. (2005). Fomento de la innovación en biotecnología en el Mercosur: Una visión enfocada a la creación de nuevas empresas. BiotecSur. Recuperado de http://docs.biotecsur.org/informes/es/inventario/inf_final_fomento.pdf.
- Centro Redes. (2005). *Incubadoras de empresas y empresas biotecnológicas innovadoras en el Mercosur*. BiotecSur. Recuperado de http://docs.biotecsur.org/informes/es/inventario/inf_final_incubadoras.pdf.
- Cruz Gartner, C. & Matiz Bulla, F. (2004). *Sistema nacional de creación e incubación de empresas*. Bogotá: Servicio Nacional de Aprendizaje Nacional (SENA).
- Díaz, S. (2008). *Propuesta de modelo de medición de desempeño del sistema de incubadoras chileno*. Santiago de Chile: Innova Chile - CORFO.

- Dubó Ite, R., Henríquez Zepeda, C. & Romero Vivero, X. (2004). *Modelo de sustentabilidad financiera para incubadoras de empresas: caso asociación universitaria para la incubación de negocios región de Coquimbo* (Trabajo final inédito). Universidad Católica del Norte, Coquimbo, Chile.
- European Business and Innovation Centre Network. (2012). *The BIC network in 2011. Facts and figures*. S.I.: EBN.
- Fardelli Corropolese, C. & Ciancio, M. (2005). *Incubadoras de empresas en Argentina: surgimiento, desarrollo y perspectivas*. Universidad Nacional de General Sarmiento, Buenos Aires.
- Fuentes Castro, H. (2009). *Evaluación integral 2008-2009 del Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PyME). Evaluación de impacto (Reporte final)*. México: Centro de Estudios Estratégicos.
- Gerencia de Emprendimiento e Innovación. InovaChile. (2012). Reporte de indicadores incubadoras de negocios apoyadas CORFO. Gobierno de Chile. Recuperado de <http://www.corfo.cl/downloadfile.aspx?CodSistema=20020129172812&CodContenido=20111230115505&CodArchivo=20131023090443>.
- Ibáñez, A. (2009). *La incubación de negocios en Chile. Estudio de tres casos de empresas incubadas en Octantis de la universidad*. Escuela de Ingeniería Comercial. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Chile.
- InfoDev Growing Innovation. (2014) Business Incubation Toolkit. iDISC Incubation Good Practice". Disponible en: <http://www.infodev.org/business-incubation-toolkit>
- Instituto de Investigaciones Económicas. Bolsa de Comercio de Córdoba. (2009). Emprendedorismo e innovación. Una propuesta para la región centro. *El balance de la economía argentina. Herramientas para la elaboración de un plan bicentenario*. Córdoba: Autor.
- Kantis, H. (2003). *Componente e creación y fortalecimiento de nuevas empresas*. Estudio 1.EG.33.3 Estudios sobre empleo. Buenos Aires: Cepal. ONU.
- Knopp, L. (2012). *2012 State of business incubation industry*. Ohio: NBIA Publications.

- Logegaray, V. (2003). *Gestión de empresas innovadoras: Las incubadoras de empresas en Argentina*. Instituto de Investigaciones Administrativas. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Mendoza Botelho, M. & López Veira, A. (Eds.). (2004). *Mejores prácticas en desarrollo municipal en Latinoamérica: Sistemas de catastro y registro en el ámbito local*. Washington, DC: Organización de los Estados Americanos.
- Nodriz Incubation Partner. (2005). *Guía de buenas prácticas para las incubadoras de empresas*. Bogotá: SENA. FONDAE.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2012). *Evaluación de la OCDE del sector de las nuevas empresas basadas en el conocimiento*. México: Autor. Recuperado de http://www.oecd.org/centrodemexico/Evaluaci%C3%B3n_de_la_OCDE_del_sector_de_las_nuevas_empresas_%20IMPRESA-1.pdf.
- Peña-Vinces, J., Bravo García, S., Álvarez Pineda, F. & Pineda Echeverry, D. (2011). Analysis of Characteristics of Business Incubators in Colombia: A Case Study. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 16(30), 13-30.
- Pérez Hernández, P. & Márquez Estrada, A. (2006). Análisis del Sistema de Incubación de Empresas de Base Tecnológica de México. En *I Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación CTS + I*. Palacio de Minería, México. Recuperado de <http://www.oei.es/memoriasctsi/mesa11/m11p03.pdf>.
- Pineda Márquez, K., Urrego Montañez, K., Martínez Cárdenas, A. & García Carvajal, S. (2011). Perspectivas de la incubación de empresas en Colombia: un estudio exploratorio en las principales ciudades del país. *Libre Empresa*, 15, 157-174. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3904702.pdf>.
- Instituto Politécnico Nacional. Secretaría de Investigación y Posgrado. (2006). *Informe técnico final 2006. Proyecto "Metodología de indicadores del impacto de las incubadoras de empresas de base tecnológica"*. Recuperado de http://sappi.ipn.mx/cgpi/archivos_anexo/20060306_3326.pdf.

- Unidad de Monitoreo y Evaluación Gerencia de Estrategia y Estudio CORFO. (2013). *Informe público evaluación de incubadoras año 2012*. Gobierno de Chile. Recuperado de <http://www.corfo.cl/downloadfile.aspx?CodSistema=20020129172812&CodContenido=20111230115508&CodArchivo=20131023111916>.
- Villar, A. (2007). *Políticas municipales para el desarrollo económico-social. Revisando el desarrollo local*. Buenos Aires: CICCUS.
- Webb, J., Harman, P. & Yammal, C. (2008). *Práctica mundial acerca de la Incubación de empresas*. Secretaría de Economía. Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa. Dirección General de Capacitación e Innovación Tecnológica.
- Wolfe, C., Adkins, D. & Sherman, H. (2009). *Best practices in action. Guidelines for implementing first class business Incubation programs*. National Business Incubation Association (NBIA).
- Zapata Guerrero, F. (2011). *Análisis del proceso de soporte a la creación de empresas en México: El caso del modelo de incubación del tecnológico de Monterrey*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México.

ANEXOS

Anexo 1. Carta de introducción a la encuesta a incubadoras miembros de RedLac

Estimados miembros de RedLac,

Con el objetivo de promover el desarrollo de **estudios sobre el desarrollo de la red** y evolución de la misma se los invita a completar una encuesta que realizará la Licenciada Luciana Bollati (miembro de una de las instituciones que forma la Red) quien desea realizar un estudio de desempeño de la misma.

Todos los resultados serán tratados a nivel agregado (no se indicarán referencias ni datos individuales) y se distribuirán los resultados a quienes brinden su respuesta. Para ello **se solicita a todos los miembros de la Red de Incubadoras de América Latina y el Caribe (REDLAC)** que completen la información requerida en la presente encuesta, asegurando que la información provista será tratada de manera confidencial. El objetivo será comprender el desempeño de las incubadoras de la red (a nivel agregado) a partir del cumplimiento de las buenas prácticas a nivel internacional.

En la mayoría de las preguntas se le presentarán una serie de opciones, dentro de las cuales deberá elegir una o varias, según se indique. En otros casos, las preguntas permiten que usted complete un casillero con una información determinada (datos, opinión, etc.). La misma es corta y simple por lo que no le tomará mucho tiempo completarla. Al finalizar la encuesta debe presionar el botón LISTO para el envío de la misma.

Si tiene alguna duda respecto a la información que se solicita en el cuestionario, puede comunicarse con la institución Innovos Group de Argentina, con Luciana Bollati de lunes a viernes de 8:00 a 17:00 hs. (GMT-3), o a los siguientes datos de contacto:

Responsable: Luciana Bollati

Teléfono: +54 351 4817923 / 4085

E – mail: luciana.bollati@innovosgroup.com

Desde ya la agradecemos su cooperación, la cual será de mucha utilidad para continuar mejorando el estudio sobre el desarrollo de la red.

Anexo 2. Guión temático con pautas para entrevistas

GUIÓN TEMÁTICO para ENTREVISTAS	
Nombre del encuestador	
Nombre del encuestado	
Fecha	
Espacio en el que se realiza la entrevista	
Elementos a utilizar	
Características de la actividad	Se trata de una actividad para recopilar información CUALITATIVA, siguiendo especialmente una dinámica emergente, esto significa que se comienza la actividad con algunos temas y preguntas disparadoras, y luego se van ampliando/focalizando a partir de las respuestas que va dando el entrevistado.
Guión temático	CATEGORÍAS A RELEVAR
	▪ Surgimiento de RedLac
	▪ Objetivos de RedLac
	▪ Gestión y procedimientos utilizados en la red
	▪ Financiamiento de la red
	▪ Expectativas de crecimiento
	▪ Percepción sobre el modelo de incubación existente en su país
	▪ Percepción sobre los modelos de incubación existentes en el mundo
▪ Rol del Estado en la incubación	