

SON LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS UN MODELO DE NEGOCIOS VALIDO EN AMÉRICA LATINA

-
- [INTRODUCCIÓN](#)
 - [INCUBADORAS DE EMPRESAS](#)
 - [ESTADÍSTICAS, EXPERIENCIAS Y ORGANIZACIONES
RELACIONADAS CON EL TEMA](#)
 - [FUTURO DE LA INCUBACIÓN DE NEGOCIOS](#)
 - [CONCLUSIONES](#)
 - [REFERENCIAS](#)
-

*Ponencia –Prof. Alberto Nichols. Gerencia de Informática.
Postgrado en Ciencias de la Computación.
Universidad Central de Venezuela. Mayo 2008
anicholsven@yahoo.com*

INCUBADORAS DE EMPRESAS

Introducción

Al entrar en el siglo XXI, tal y como lo predijeron muchos de los visionarios de épocas pasadas, muchas cosas están pasando en todo el mundo, en los diferentes sectores de la vida diaria, tales como la economía, el mundo de los negocios, la geopolítica, el medio ambiente, etc.

La economía se ha globalizado y los expertos en el tema basan sus pronósticos en un ambiente en donde un acto en un país afecta directamente de una u otra forma a los demás países. Se han formado alianzas económicas de países muy fuertes, tales como la Comunidad Europea de Naciones con una moneda común y un parlamento en donde participan todos sus miembros en las discusiones y leyes, El Mercosur y La comunidad Andina de Naciones en América Latina, el ALCA entre Canadá, USA y México, en todas estas asociaciones estratégicas se establecen políticas económicas y planes estratégicos para lograr la colaboración e integración en grandes bloques económicos en donde se pueden establecer aranceles comunes, circulación entre los países miembros si mayores controles y grandes economías de mercado en donde se da preferencia a los productos de los países miembros y se establecen barreras para los no miembros.

El mundo de los negocios se ha visto regido por una serie de premisas, tales como: múltiples ondas de choque tales como la caída del sistema comunista en los países de la cortina de hierro, la subida de los precios del petróleo a niveles nunca vistos, múltiples revoluciones como la orientación de las empresas hacia el sistema de trabajo en donde la calidad total era el principal objetivo, la microelectrónica como base de los desarrollos de avanzada en artefactos de todo tipo, Internet y la web como herramientas de diseminación de información a nivel global, la aparición de las economías de servicio y el mercado global con administraciones a nivel local

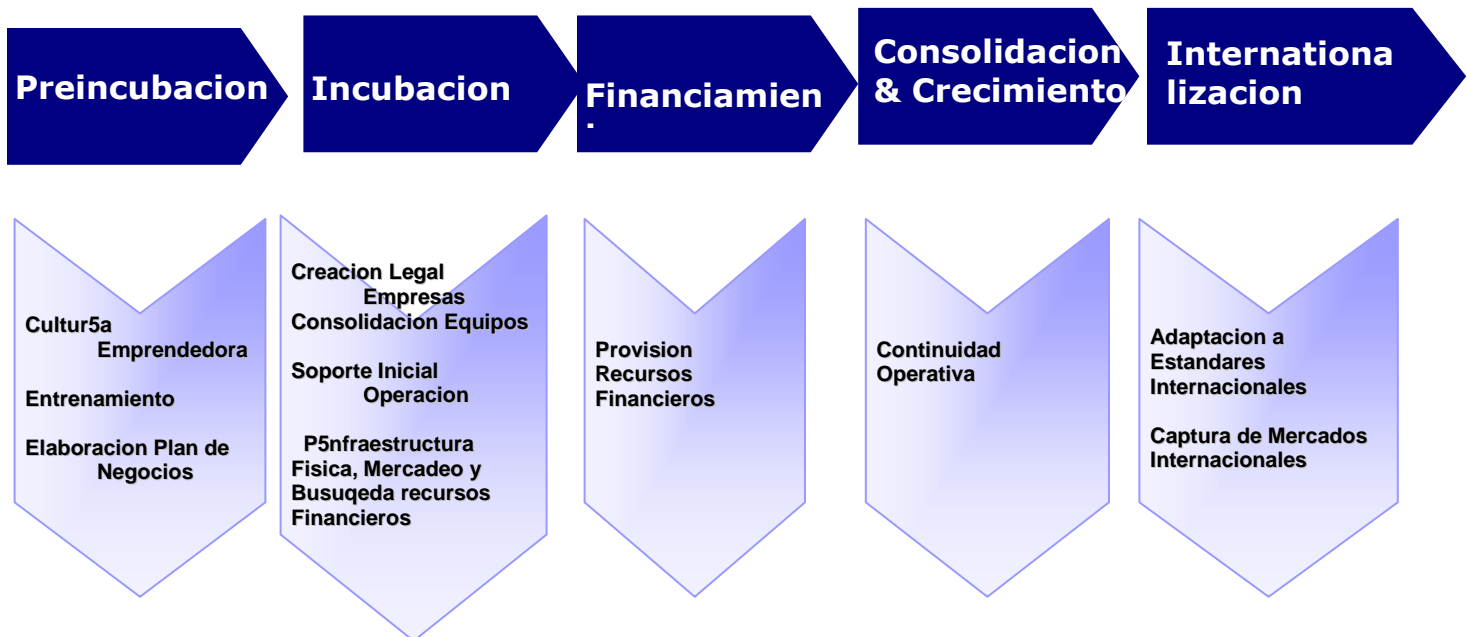
El mundo de la Tecnología de la Información no escapa de este fenómeno, existen una serie de áreas que están predominando y que regirán los destinos de este campo a corto y mediano plazo. Entre las más importantes se pueden mencionar: Biotecnología, Nanotecnología, Comercio Electrónico, Sistemas de Posicionamiento Global, Televisión Interactiva, Aprendizaje a distancia usando Internet como herramienta básica y muchas otras más. En resumen, las empresas deben considerar los factores anteriores como los Factores Críticos de Éxito en su gestión empresarial. Sin embargo la experiencia nos indica que todo lo anteriormente descrito se refiere a empresas ya creadas. Las nuevas empresas deben pasar por una serie de fases diferentes en donde las mismas se ven sometidas durante sus primeros meses e incluso años de operación a presiones que puede incidir negativamente en su desarrollo, hasta llevarlas a una rápida desaparición.

Las presiones pueden verse como necesidades de la empresa incipiente e incluyen necesidades de capital o inversión inicial, infraestructura física y tecnológica, modelo o plan de negocios, procesamiento de información,

intercambio de experiencias, asesoría de expertos, y apoyo para el posicionamiento de sus productos y servicios. En fin, el acceso a alianzas estratégicas y la definición de mejores prácticas que permita a las nuevas empresas reducir riesgos y costos desde el inicio, con lo cual pueden enfocar esfuerzos a desarrollar proyectos y construir negocios exitosos.

Debido a lo antes expuesto, las personas ya no solo piensan en emplearse y hacer carrera en un buen trabajo en una empresa estable, sino que comienzan a explorar la creación de sus propias empresas en donde puedan poner en práctica ya sea sus conocimientos, experiencia, habilidades y/o ideas u oportunidades que hayan identificado y sobre las cuales desean aventurarse y obtener beneficios económicos y modos de sustento, sin embargo la apreciación “la iniciativa empresarial es un sector económico en el que la materia prima es el talento de los emprendedores y de sus equipos de apoyo, alrededor de este núcleo se encuentran organizaciones públicas y privadas que ofrecen el financiamiento, la logística y la promoción que requiere la consolidación de nuevas empresas por lo consiguiente se crea La Cadena de Valor de la Industria de la Iniciativa Empresarial (Vidal, 2008)” es muy valiosa. En ella se pueden distinguir una serie de fases como: Preincubación, Incubación, Financiamiento, Consolidación y Crecimiento e Internacionalización. Cada una de las fases involucra una serie de pasos que se sugiere sean realizados antes de pasar a la fase siguiente para así avanzar hasta lograr alcanzar el objetivo buscado. Este trabajo pretende investigar la aplicación de esta cadena de valor de la industria de Incubadoras de Empresas y en base a los hallazgos proponer un modelo lo suficientemente flexible que pueda adaptarse a las necesidades actuales de cada país latinoamericano.

Cadena de Valor de la Iniciativa Empresarial



Breve Historia del Modelo de Incubación de Empresas

Según la National Business Incubation Association (NBIA, la primera Incubadora de Empresas se fundó en 1959 en Batavia, N.Y. y se llamó el Batavia Industrial Center, la idea de proveer de servicios de asistencia a empresas nacientes mediante el compartimiento de la infraestructura y recursos, no se implantó sino hasta finales de los 70's. En los años 80's el crecimiento fue lento y varios entes tales como las comunidades norteamericanas apoyados por la U.S. Small Business Administration (SBA), la Legislatura de Pennsylvania y la empresa Control

Data Corporation se lograron que de 20 incubandos que ingresaban por año en 1984, se llegara 70 en 1987. En 1985 se crea la NBIA para proveer entrenamiento y herramientas para la asistencia en todos aquellos aspectos relacionados con la administración y desarrollo del modelo de incubación de empresas..

El reciente aumento de nuevas incubadoras para el comercio electrónico se atribuye al éxito de Idealab!, incubadora de Internet, con respaldo de capital de riesgo (*venture capital*) fundada en 1996 en Pasadena, California.

El fenómeno de las incubadoras de negocios se desarrolla en Europa, sobretodo en Gran Bretaña, con un movimiento lógico que va extendiéndose con rapidez por todo el continente, hasta el punto que varias de ellas han creado una asociación paneuropea, la *Business Incubator Association Europe* (BIA Europe), cuyo objetivo es crear una conciencia generalizada sobre el concepto de incubadora de negocios

¿Qué es la Incubación de Negocios?

Existen una serie de definiciones según el portal web de la Universidad de Guadalajara en Méjico IEBT-UDG la incubación de negocios se define como un proceso dinámico de desarrollo de empresas que ayuda nutren a las empresas jóvenes, ayudándolas a sobrevivir y a crecer durante sus etapas de desarrollo. etapas en la que son más vulnerables. Por su parte la Asociación Nacional de Incubadoras de Empresas de USA define a las incubadoras de empresas como los entes que soportan el desarrollo de empresas emprendedoras ayudándolas a sobrevivir en sus periodos de arranque, cuando estas son más vulnerables.

Las incubadoras de negocios son organizaciones del tipo híbrido de desarrollo económico en donde se mezclan la gerencia de emprendimientos, con la facilitación del desarrollo de negocios y desarrollo de bienes inmuebles y que facilitan el proceso de soporte a los emprendedores a través de una serie de recursos y servicios que ofrecen a las empresas o proyectos que participan en el proceso de incubación.

La incubación de negocios incluyen factores de apoyo de diversa índole, en función de la naturaleza de los proyectos o empresas a incubar: infraestructura física, tecnología, asistencia técnica, asesoría en las áreas de conocimiento del proyecto, personal técnico y de oficina capacitado, contactos para alianzas estratégicas, acceso a financiamiento o a capital, asesoría legal, en mercadeo y en gestión de proyectos.

Las incubadoras son entidades en donde se evalúan y seleccionan empresas/proyectos con un alto potencial de éxito, los cuales son guiados en sus etapas de desarrollo y son asesorados en la búsqueda de fallas y aplicación de correctivos. Los participantes en estos proyectos reciben, recopilan y a la vez transmiten el saber hacer (*know how*) en las áreas de conocimiento involucradas en el proyecto. Todo lo cual conlleva a la sobre vivencia y éxito de las empresas.

¿Por qué se habla de incubar?

“Incubar significa **mantener bajo condiciones predeterminadas un ambiente favorable** para propender al desarrollo de un organismo vivo ya sea animal o vegetal. **También significa originar el desarrollo o dar forma y sustancia** a algo.

Incubar empresas implica una habilidad o deseo de mantener algún tipo de condiciones planificadas y controladas para el desarrollo de las mismas.

El incubador busca dar forma y sustancia, esto es, estructura y credibilidad a las empresas nacientes. Las incubadoras son entidades que apuestan por la idea y por el plan de negocio de algo que todavía no existe. Asumen un mayor riesgo, pero confían en su experiencia y capacidad de gestión para sacar el proyecto adelante. Al proteger a las nuevas organizaciones desde el principio aseguran un mayor porcentaje de éxito empresarial” .

Tipos de Incubadoras y Organizaciones afines a las Incubadoras

Actualmente las incubadoras son organizaciones de diversa naturaleza. Pueden ser públicas, privadas, mixtas u organizaciones de la "economía solidaria", tales como Cooperativas, Mutuales, Fundaciones, Asociaciones, Sindicatos, Cámaras Empresarias y ONG en general. Pueden ser tecnológicas, artísticas, comerciales, de servicios o industriales, urbanas, suburbanas o rurales, etc.

Aunque las incubadoras tienen muchas similitudes entre sí, las diferencias pueden llegar a ser importantes. Por ejemplo, un aspecto que varía mucho de una incubadora a otra es el porcentaje accionario que exigen en la compañía en que deciden participar. Algunas se enfocan exclusivamente a los proyectos que les traen los emprendedores externos. Otras en cambio, también desarrollan proyectos propios. Sin embargo, este enfoque puede provocar suspicacias en el emprendedor, el cual puede temer que después de presentar sus datos y planes sea rechazado, y desarrollen ellos el proyecto aduciendo tener un proyecto parecido.

Otras empresas, aunque parecen ser incubadoras en realidad no lo son, ya que solo desarrollan proyectos propios, funcionando como una especie de "fábrica de proyectos", en los que el encargado de cada uno de esos proyectos no es un emprendedor, sino un empleado.

¿Qué es una Incubadora de Empresas?

- ✓ Es un **nuevo modelo de negocio** surgido en Estados Unidos que opera como plataforma para los emprendedores y las empresas debutantes. La incubadora los acoge y los provee de los recursos, incluyendo infraestructura, medios económicos y acceso al mercado global. Buscan proyectos que sean rentables y de los que puedan sacar un beneficio a través de una participación en su accionariado.
- ✓ Es una **entidad que funciona como un nexo** entre el dueño de una idea y los capitales de inversión para crear oportunidades de negocios, dando soporte a los proyectos para que puedan madurar y conseguir el apoyo económico. Es decir, son desarrolladoras de proyectos, ayudando a los emprendedores a transformar sus ideas en negocios en marcha.
- ✓ Resumiendo, es una **entidad especializada en asistir a emprendedores** con proyectos en pañales.
- ✓ Organismo de interlocutores públicos y privados, que ponen en marcha y ofrecen, en un territorio que presenta un potencial empresarial suficiente, un sistema completo e integrado de actividades y servicios de excelencia para la pequeña y mediana empresa, con el objetivo de crear y desarrollar actividades innovadoras e independientes. (Dirección de Política Regional de la Comisión de las Comunidades Europeas, 1984)

Objetivos de las Incubadoras de Empresas

- Incrementar la probabilidad de éxito de las empresas incipientes al proporcionarles asistencia práctica, infraestructura, servicios de soporte técnico y soporte gerencial, durante los primeros meses o años de operación.
- Apoyar nuevos proyectos en sus primeras etapas, evitando errores fatales, de forma que alcancen el éxito con la mayor rapidez posible y así participar en los beneficios que de él se deriven.
- Producir negocios exitosos que sean financieramente viables y autónomos.
- Acelerar la tasa de crecimiento de las empresas/proyectos que incuban y aumentar su probabilidad de supervivencia en el mercado real.
- Facilitar un entorno propicio para el crecimiento de proyectos.
- En consecuencia, una incubadora es una herramienta de desarrollo económico por cuanto su principal misión es generar empleos, revitalizan comunidades, comercializan nuevas tecnologías y fortalecen las economías locales y nacionales.

Beneficios de las Incubadoras de Empresas

Promueven la coordinación y cooperación entre incubados e incubadoras a fin de mejorar sus relaciones y cubrir sus necesidades. Algunos de los objetivos a los que se enfocan las redes para ayudar al desarrollo de los proyectos y negocios son:

- Aceleran el desarrollo exitoso de los negocios recientemente creados o en fases iniciales.
- Proveen programas de asistencia financiera y técnica para los incubados, tales como, fondos de préstamos, asistencia para exportación, adiestramiento para el trabajo y programas para mejorar la productividad.
- Promueven el intercambio de bienes y servicios entre incubados, a través de las redes de la incubadora y de la creación de mercados.
- Coordinan servicios de compra corporativa para los incubandos, a fin de apoyar a quienes tienen necesidades comunes en la obtención de mejoras en los precios mediante la compra en masa o por volumen.
- Identifican necesidades comunes en los negocios de los incubandos, por ejemplo, mano de obra, maquinaria y equipamiento, expansión del espacio, tecnologías de comunicación y de transporte.
- Crean redes de incubandos en donde se promueve el intercambio de ideas, las discusiones de problemas comunes y el desarrollo de soluciones.
- Incrementan la creación y retención de empleos.
- Crean nuevas oportunidades para la vinculación productiva de organismos públicos y privados.
- Mejoran la economía local aprovechando las capacidades de los jóvenes y desarrollando nuevas tecnologías en la zona donde se han establecido

Puntos de interés para una Incubadora

Se interesan en ideas, proyectos o empresas con potencial. Este potencial es “medido” en función de lineamientos básicos que podrían ser agrupados en Innovación, Mercado, Tecnología, Viabilidad económica, Compromiso e Identificación con el proyecto.

Una incubadora busca:

- Ideas a incubar **innovadoras**, no se muestra preferencia por incubar copias. Se buscan proyectos con ventajas competitivas, que **reúnen factores de éxito** y que están enfocadas en **mercados abiertos**, regionales o globales
- Un **mercado** nuevo para la idea, o con muy baja competencia. Mercados con necesidades no cubiertas y con potencial para la “creación de necesidades”
- Participar en proyectos o empresas donde la tasa de retorno sea generosa y se alcance un rápido punto de equilibrio en la relación **inversión / retorno**
- **Tecnología** para el proyecto cuya adquisición o adaptación sea **viable**
- Utilizar en el proyecto **tecnología** que genere valor agregado
- **Personas involucradas** en el proyecto que estén **identificadas y comprometidas** con el mismo, en los aspectos conceptual, laboral y económico
- Un **equipo de trabajo interdisciplinario** que cubra los diversos escenarios y campos de conocimiento que el proyecto requiere.

Las incubadoras exigen a los proyectos que cumplan con todos estos lineamientos, aunque lo deseable es que reúnan la mayor cantidad. Es una combinación de lineamientos, potencial y compromiso. Una vez seleccionados, las etapas de preincubación y de incubación permite reforzar las posibles deficiencias.

Factores de éxito en un proyecto de Incubación de Empresas

Los factores críticos son elementos que condicionan el éxito o fracaso de un proyecto. Son recopilados a partir de años de experiencia y estudios de casos prácticos. Indican decisiones o procesos claves que deben ser considerados y no descuidados.

En un proyecto de incubación de empresas, se pueden citar como factores de éxito:

- Acometer principios básicos con la incubadora como componente catalítico.
- Reconocer que la incubadora requiere subsidio inicial.
- Iniciar con encuestas de demanda, análisis de factibilidad y plan de negocios.
- Escoger sitio y espacios físicos que faciliten la incubación y generación de ingresos.
- Estructurar gobierno para minimizar interferencia, maximizar asistencia y reforzar petición y rendición de cuentas.
- Seleccionar, entrenar, remunerar y motivar a los administradores de las incubadoras.
- Seleccionar empresas que estén en sus primeras fases y que tengan potencial de crecimiento.
- Desarrollar un rango de servicios de: consultoría, información, desarrollo de empresas, finanzas y redes orientado a las necesidades de la empresa.
- Promover a la incubadora como plataforma de convergencia de soporte por universidades, parques tecnológicos, instituciones I+D¹, redes externas.
- Reingeniería para tomar ventaja del potencial de Internet para acelerar empresas relacionadas con Internet.
- Crear asociaciones, cámaras, clubes y otras estructuras que puedan promover el respaldo a las incubadoras.
- Instalar Sistemas de Información para recolección de datos que permitan el monitoreo y la evaluación del comportamiento, efectividad y sustentabilidad del proyecto.

Funcionamiento de una Incubadora

Las incubadoras colocan recursos en una idea interesante y prometedora, con gran potencial de crecimiento. La incubadora es la que más riesgo toma, pero también la que más retorno obtiene. Son organizaciones con ánimo de lucro, no necesariamente son ONG's y su objetivo debería ser obtener altas rentabilidades en dinero, en conocimiento o en experiencia, así que son cuidadosos en el momento de elegir los proyectos en los que van a invertir. En función de ello, desarrollan las nuevas compañías con voluntad de integrarlas en un *holding* o conglomerado. Se trata de crear una red de información, recursos y conocimiento del que todas las compañías del grupo puedan beneficiarse, permitiendo crear grupos en los que el todo es más valioso que la suma de las partes. Diversifican así sus carteras y aumentan el valor de mercado de sus activos.

El punto clave, está en una adaptación de la ley de esfuerzos marginales decrecientes. Se trata de crear una especie de cadena de montaje industrial, en la cual y en teoría, es más fácil incubar el décimo proyecto que el tercero. Intercambian experiencias y contactos, logrando algunas economías de escala. A mayor número de negocios en los que participan mejor, sobre todo si sus actividades de negocio se complementan entre sí. De esta

¹ I+D siglas usadas para los términos Investigación y Desarrollo.

manera se crean sinergias importantes que benefician las operaciones de cada una de las empresas, lo cual no sería posible si estas trabajaran por sí solas.

Son administradores profesionales, saben de negocios, saben como apoyar y complementar la capacidad de gestión del emprendedor. No sólo aportan capital, sino "dinero inteligente", porque ayudan a desarrollar con mayor rapidez un negocio y a hacerlo más rentable.

El Negocios de las Incubadoras

Son organizaciones dispuestas a apoyar a los emprendedores a cambio de una participación en el negocio. Es decir, a cambio de sus servicios, ellos ganan una participación en acciones de la empresa. Este porcentaje - que fluctúa entre del 5% a más del 50% - depende de muchos factores, incluidos la capacidad de negociación del emprendedor y en muchos casos, su presencia en el equipo directivo.

Por lo general, a las incubadoras no les interesa comprar el 100% de la empresa, ya que suelen querer que la compañía quede en manos de los emprendedores originales. Cuántos más proyectos de éxito más rentable será la incubadora, y cuantos más lanzamientos, mejor estará vista por los mercados financieros en los que cotizan.

Recursos y Servicios de las Incubadoras

Las incubadoras de negocios pueden ofrecer una amplia variedad de servicios de valor agregado que se adapten a las necesidades específicas de los incubados. Estos pueden resumirse en tres servicios esenciales: Financiamiento, Administración e Infraestructura.

Ofrecen servicios a emprendedores que buscan iniciar o expandir operaciones, desde el apoyo para lograr capital inicial, dirección estratégica, acceso a una red global de alianzas, oficinas, conectividad, hardware, software, servicios de consultoría, procesamiento de información, hasta contactos locales e internacionales. Proporcionan acceso a expertos y capital, reduciendo los costos de inicio y disminuyendo los riesgos, lo que permite a los emprendedores enfocar gran parte de su energía en construir negocios exitosos. Igualmente, facilitan recursos para la formación de equipos, tutorías, educación, contactos con inversores, consultores y otros emprendedores.

A continuación se presenta con mayor detalle algunos de los servicios suministrados:

Servicios de Infraestructura:

- Acceso a infraestructura: Espacios físicos modulares provistos de servicios básicos de gas, electricidad, agua, comunicaciones, Internet, amoblado, etc.
- Servicios generales: Secretaría, mensajería y recepción, compra de materiales e insumos, mantenimiento y aseo, vigilancia y seguridad, salones de conferencias y reuniones, cafeterías, biblioteca, laboratorios, arriendo de vehículos y estacionamiento, alquiler de equipos.
- Acceso a infraestructura virtual y sitio Web con herramientas personalizadas.

Servicios de Atmósfera:

- Proximidad y contacto con otros emprendedores.
- Espacios comunes de interacción entre incubandos (cafeterías, bibliotecas, salas de reuniones, salas de computación, etc.)
- Clima de innovación, de crecimiento y sana competencia.
- Clima de comportamiento ético riguroso, particularmente en incubadoras tecnológicas.
- Imagen corporativa clara y definida que aporta credibilidad y mejora la imagen de los negocios en incubación.

Servicios de Gestión e Interconexión²:

- Servicios profesionales de consultoría legal y contabilidad, propiedad intelectual, información y computación.
- Servicios avanzados de gestión como preparación de planes de negocio, manejo de recursos humanos, formación de equipos, mercadeo y publicidad, planificación estratégica, apoyo a la investigación y desarrollo, impuestos, gestión de riesgo y seguros, asesorías de financiamiento a través de participación y créditos, asistencia para el desarrollo de exportaciones, etc.
- Acceso a redes de conocimiento y experiencia, mentores y directorio de consejeros, recursos y servicios provistos a través de relaciones con universidades e instituciones de investigación.
- Acceso a fuentes de financiamiento como programas de fomento, subsidios, créditos para capacitación o a capitales de riesgo.
- Conocimiento, experiencia y apoyo emocional desde la gerencia de la incubadora y su equipo.
- Adiestramiento y capacitación para que los emprendedores desarrollen las habilidades necesarias para emprender exitosamente sus negocios: actitud emprendedora, capacidad de inventar oferta, formación de equipos de trabajo, desarrollo de una visión macro-micro y organización de recursos, comunicar-vender-negociar, creación de redes de apoyo y manejo de técnicas básicas de creación y gestión de empresas.

ETAPAS DEL PROCESO DE INCUBACIÓN

Un proceso de incubación sigue normalmente cinco etapas: promoción, selección, pre-incubación, incubación y seguimiento [1].

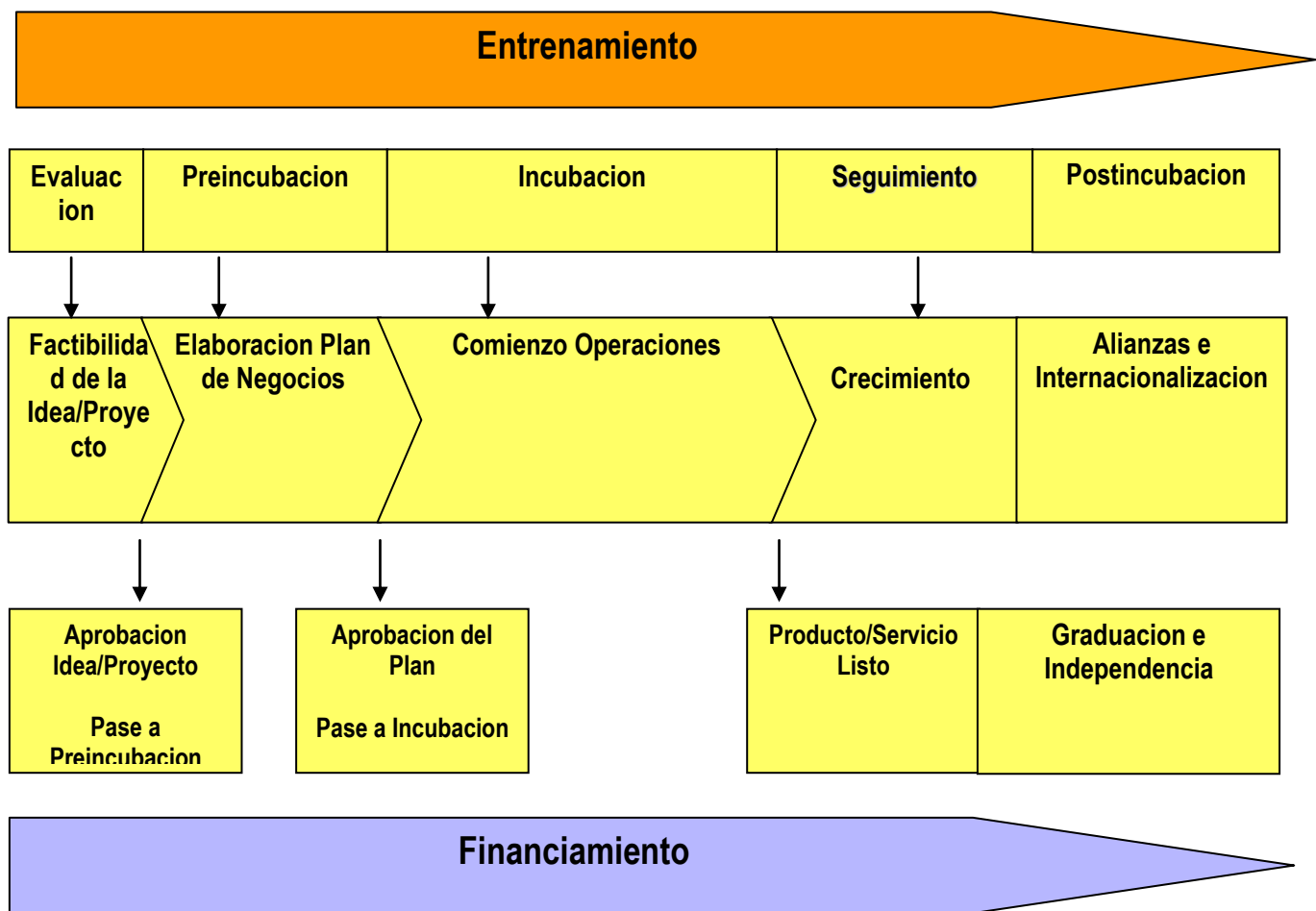
1. El proceso comienza con el **mercadeo y promoción** de la incubadora en la comunidad para atraer a nuevos emprendedores con proyectos y potencial para convertirse en empresas exitosas.
2. Luego, los postulantes entran a un **proceso de selección**, durante el cual la gerencia de la incubadora y su equipo evalúan el perfil del equipo gestor de la empresa y su idea.
3. A continuación, los postulantes aceptados ingresan a una etapa de **pre-incubación**, que puede durar entre 2 y 3 meses. En esta etapa deben definir su plan de negocios y generar un plan de trabajo para toda la fase de incubación, con apoyo del equipo de la incubadora. Al final de esta etapa, los pre-incubados postulan a la incubación propiamente, presentando su plan de negocios al directorio de la incubadora, el cual selecciona aquellos proyectos que cumplan los requisitos del programa y tengan posibilidades de éxito.
4. Aquellos postulantes aceptados entran a la etapa de **incubación**, donde la incubadora acompaña a la empresa en el desarrollo de productos, de servicios y el inicio de sus actividades comerciales. Durante esta etapa, los incubandos reciben además apoyo para realizar un plan de negocios detallado, acceder a diferentes instrumentos de financiamiento, capitalización y asistencia, además de capacitación en temas de creación y gestión de empresas. Junto con el necesario apoyo emocional, los incubandos se preparan para enfrentar el mercado fuera del ambiente protegido de la incubadora. Esta etapa puede durar entre 1 y 3 años, dependiendo del tipo de empresa. Una empresa de tecnologías de información debe salir al

² En este contexto, *Networking* podría traducirse como servicios de *Interconexión*: de comunicación, colaboración e intercambio de servicios, información, conocimientos y experiencias.

mercado en un período corto, dado el dinamismo del sector. Una empresa de biotecnología, en cambio, puede necesitar más tiempo para el desarrollo de sus productos, debido a la necesidad de experimentación a nivel de laboratorio y otro tipo de pruebas.

La etapa de incubación finaliza con la **graduación** de la empresa o salida de la incubadora.

- Una vez que la empresa sale al mercado, se inicia un proceso de **seguimiento** por parte de la incubadora, de modo que la empresa no se desvincula totalmente. Eventualmente, ésta puede acceder a servicios de **post-incubación** tales como mejoramiento de productos, acceso a nuevas rondas de financiamiento, etc. Además, este vínculo permite a la incubadora mantener un registro de la información del desempeño de sus graduados en el mercado.



Fuente: Portal de Incubación de Negocios CITC [1]

ESTADÍSTICAS

De acuerdo con The National Business Incubation Association (NBIA) en 2005 existían cerca de 4,000 Incubadoras de Empresas a nivel mundial, en América alrededor de 1100, en la Comunidad Europea cerca de 1,000 que generan empleos para una población de alrededor de 40,000 personas cada año, el 77% son sin fines de lucro. En los países en desarrollo el mejor estimado es de la existencia de un número cercano a las 1,800 Incubadoras de Empresas con un crecimiento de un 20% por año (CAF, Forjando Emprendedores, 2006)

En Europa, las instituciones públicas cubren la mayoría del financiamiento inicial y un 37% de los costos operativos, las incubadoras con fondos propios cubren el 40% de los costos operativos. En los países en desarrollo la mayoría de las Incubadoras de Empresas son también sin fines de lucro y son completamente financiadas por organismos multilaterales. A nivel internacional, el promedio de espacios de infraestructura es de (1,200 square feet) con un promedio de 27 empresas siendo incubadas. De acuerdo con la Organización de Cooperación Económica y Desarrollo (OECD), la tasa de supervivencia de las empresas que están siendo incubadas es de 80% a 85%, por el contrario la misma tasa en empresas que no están siendo incubadas es de 30% a 35%, esta diferencia está basada principalmente en el valor agregado que las Incubadoras de Empresas añaden a sus clientes. En USA así como en Brasil y Chile en donde existe un alto nivel de soporte por parte de las instituciones gubernamentales así como enlaces efectivos con las universidades, la tasa de supervivencias está por encima del 85%.

ESTADÍSTICAS A NIVEL LATINOAMERICANO

Basado en la investigación conducida las principales estadísticas para la región se enumeran a continuación:

Hay una iniciativa a nivel regional de Incubadoras de Empresas y Parques Tecnológicos llamada REDLAC, esta es una iniciativa para la creación de una red abierta, participativa y voluntaria de Incubadoras de Empresas, Parques Tecnológicos y Comunidades, la cual está supuesta a incluir todos los entes relacionados con la actividades de emprendimiento en América Latina y el Caribe. Fue creada en mayo de 2006, en Montevideo, Uruguay durante el evento *“Promocionando el Emprendimiento y La Innovación en América Latina y el Caribe: Estrategias y Alianzas”*.

RedLAc es una responsabilidad de RELAPI y de sus miembros y está soportada por el Banco Mundial (*infoDev*), el cual soporta la creación de Incubadoras de Empresas en países en desarrollo desde el 2003. También es soportada por el capítulo latinoamericano del IASP. El liderazgo de RedLAC y la coordinación general es ejercido por ANPROTEC, desde Brasil, y por un grupo de Incubadoras de Empresas, Parques Tecnológicos y red de comunidades que conforman RELAPI – en Argentina (AIPyPT), Chile (CHILEINCUBA), Perú (PERINCUBA) y en Uruguay (URUNOVA).

Existen Incubadoras de Empresas en la región en los diferentes países en orden de Importancia: Brasil (380), México (192), Colombia (39), Argentina (33), Chile (19), Perú (10) Uruguay (6), Ecuador (5), Venezuela (2), Bolivia (1), Costa Rica (1), Republica Dominicana (1), Panamá (1), Otros (5).

En Argentina, de acuerdo con las estadísticas de la Asociación de Incubadoras de Empresas y Parques Tecnológicos (AIPyPT) y algunas entrevistas realizadas por el autor en Febrero de 2007, existen 33 Incubadoras de Empresas con aproximadamente 10 a 15 operando exitosamente, la mayoría asociadas con universidades tanto publicas como privadas.

Partners at AIPyPT	QUANTITY
TOTAL PARTNERS AIPyPT:	52
BUSINESS INCUBATORS/CENTERS	33
TECHNOLOGY PARKS	7
TECHNOLOGY COMMUNITIES	5
INDIVIDUALS	6

Estadísticas de La Industria segun AIPyPT

En Bolivia, la cultura general de emprendimientos ha ganado un gran auge, la fundación NeoEmpresa ha creado un organismo de soporte compuesto por seis universidades tanto del sector público como del privado con el propósito específico de crear una red de empresas preincubadas en el país.

Según Marcelo Barrón, Director de NeoEmpresa, "El objetivo principal es generar empleos desde las universidades, estos serán centros de soporte

previamente validados por la Red de Emprendedores Boliviana",

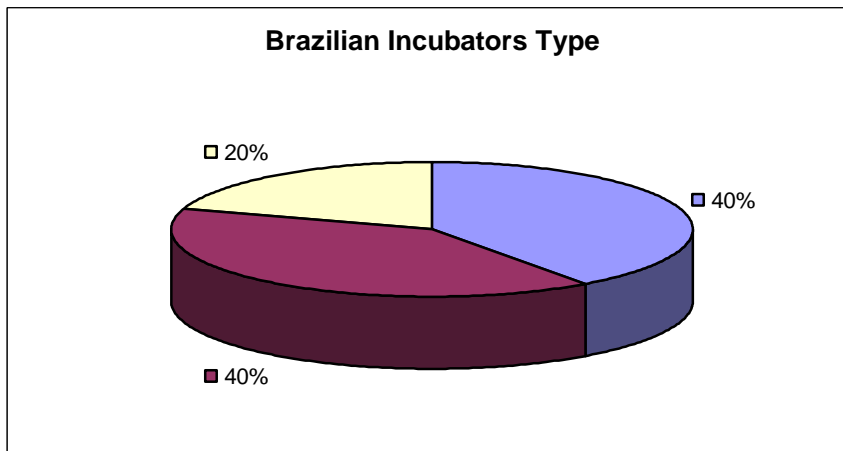
NeoEmpresa tiene su propia Incubadora llamada "Siembra tu empresa" (la cual fue creada en el 2005). Esta es la primera Incubadora de Empresas en Bolivia y su misión esta dirigida a incrementar la innovación y añadir valor agregado a sus clientes actuales y futuros en el país.

NeoEmpresa necesitaba expandir la captura de ideas y proyectos de creación de empresas con potencial de pasar a la fase de evaluación, así decidió buscar nuevas fuentes de emprendedores, por esto estableció contratos de cooperación con las principales universidades del país para crear centros de preincubación en las mismas. Las universidades que firmaron los contratos de preincubación fueron las siguientes: Universidad Católica Boliviana, Universidad Mayor de San Andrés, está el Instituto de Investigaciones Administrativas (ICA) UMSA, Nuestra Señora de La Paz, Universidad Privada de Boliviana, Universidad Privada de Santa Cruz y Universidad Real. Este proyecto cuenta con el soporte financiero de la Corporación Andina de Fomento (CAF).

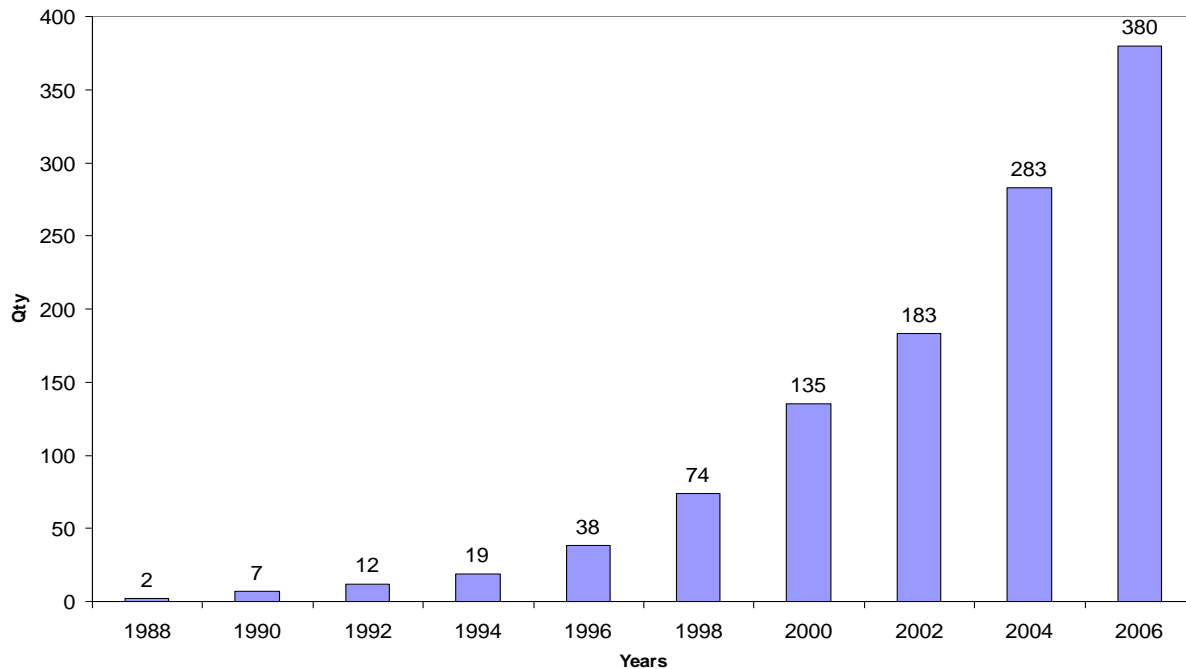
En Brasil, de acuerdo con la NBIA al final de 2006 existían 380 programas de Incubación de Empresas operativos. De ellos 40% eran del tipo tecnológico con concentración en desarrollo de Software (25%), Electrónica (14%), Mecánica (5%), Química (6%), Biotecnología (5%) y Procesamiento de Alimentos (4%), 40% estaban enfocados en desarrollo regional y 20% eran de uso mixto (ver figuras abajo) El sistema de Incubación

de Empresas de Brasil es uno de los más dinámicos del mundo con crecimientos de alrededor de un 30% anual, este cuenta con más de 3.500 empresas en proceso de incubación, generan más de 10.000 empleos y han graduado más de 1.500 empresas

La mayoría de las Incubadoras de Empresas están asociadas con universidades y centros de investigación y se agrupan en una asociación llamada ANPROTEC creada en 1987 para disminuir la tasa de mortalidad de nuevas empresas y para fomentar el espíritu de emprendimiento en el Brasil... ANPROTEC es una de las organizaciones líderes, responsable por el crecimiento económico y progreso social en el Brasil. La industria de Incubadoras de Empresas tiene un presupuesto de \$30 millones anuales. De ello \$15 millones vienen del sector público, \$8 millones vienen de las universidades centros de investigación y \$7 millones vienen de los clientes que están en proceso de incubación. De acuerdo con NBIA el crecimiento en los últimos años ha sido como lo indica la figura mostrada a continuación.



Number of Incubators in Brazil



En Colombia el estatus d la industria puede ser sumariada de la siguiente forma:

El Sistema Nacional de Creación e Incubación de Empresas (SENA)

El plan estratégico con vigencia entre 2002-2006: SENA es una organización del conocimiento, que define la creación de empresas y el emprendimiento como su orientación estratégica y mediante la creación del Sistema Nacional de Creación e Incubación de Empresas (SNCIE) en 1999, soporta la regionalización de sus estrategia.

De esta forma la promoción y fomento del sistema de incubación de empresas debe ser coherente con el resto de los programas de soporte a la comunidad de negocios, la creación de empresas no es un ejercicio espontáneo de la capacidad creativa de los individuos, es una acción completa y

deliberadamente de una cadena de valores que busca transformar los ciudadanos en emprendedores desarrolladores ideas y/o proyectos que puedan resultar en empresas exitosas...

Desde 1999 SENA ha estado soportando iniciativas empresariales de los ciudadanos, en la promoción y creación de incubadoras como resultado de la aplicación de una ley numero 344 de 1996, que obliga a dedicar un 20% de los recursos a la innovación y desarrollo tecnológico. Dentro del plan estratégico de 2002 – 2006, SENA espera la creación de 40 incubadoras en el país, de las cuales actualmente 31 están operativas.

En Chile, existen 19 Incubadores de Empresas agrupadas en una asociación llamada Chileincuba, una de ellas es llamada Octantis asociada con la Universidad Adolfo Ibáñez, la Corporación Clima de Emprendimiento Organizado (CEO) y la Consultora IGT. Su modelo de trabajo esta basado en el soporte a sus clientes, a través de una red de contactos y el conocimiento a nivel de detalle de cada iniciativa, así como también el acceso a una red de empresas e instituciones que proveen financiamiento. Las siguientes estadísticas fueron obtenidas:

En sus seis años de operación, OCTANTIS ha alcanzado los siguientes resultados en su sistema de incubación de empresas:

- Mas de 3.500 posible clientes evaluados
- Mas de 300 proyectos sopranos
- 62 nuevas empresas creadas
- 85 proyectos en periodo de incubación
- 12 Patentes internacionales en proceso de registro
- \$7.600 millones in ventas de empresas relacionadas con (Primer Semestre 2007)

- \$2.100 millones en inversiones de capitalistas (semilla/Ángeles) para la empresa bajo la supervisión de Octantis.
- Un consejo directivo internacional con la presencia de personas que vienen de diferentes áreas tales como TIC, Biotecnología, etc.
- 20 personas en su staff

En Ecuador el estatus de la industria es como sigue a continuación:

De acuerdo con un estudio de la CAF, existen tres Incubadoras de Empresas en las ciudades de Quito, Guayaquil y Loja, con otras dos en progreso en las ciudades de Cuenca y Ambato.

En Quito la incubadora se llama Emprender una incubadora tecnológica y fue fundada en el 2003, participando tres instituciones gubernamentales, tres universidades y dos empresas privadas. Esta incubadora se basó en el modelo desarrollado por la incubadora colombiana del Departamento de Antioquia. Hasta Julio de 2005, Emprender ha evaluado 76 ideas/proyectos, 16 han firmado un contrato de preincubación y 5 están formalmente en el proceso de incubación. Esta incubadora cerró en 2006, Trabajo durante cinco años con seis proyectos incubados, su principal problema fue el retorno de capital porque la incubadora no podía exigir inyección de capital a sus socios después del periodo de cierre por contrato... De acuerdo con Leonardo Sempertegui abogado de Emprender, en Ecuador solo tendrán éxito aquellas incubadoras que se dediquen a empresas sin fines de lucro.

En Méjico la situación es como sigue:

La experiencia en la creación de Incubadoras de Empresas es relativamente nueva y sus resultados son limitados, existe una incubadora relacionada con el área tecnológica llamada Centro de Investigación Científica y de Educación Superior de Ensenada, Baja California (IEBT-CICESE), es la más antigua en Méjico (desde 1990). La primera prioridad del IEBT es soportar la creación de empresas relacionadas con las siguientes áreas: electrónica, telecomunicaciones, óptica, opto electrónica, biotecnología, diseño mecánico, diseño asistido por computadora (CAD), precisión mecánica, tecnología de información, servicios en Geofísica, Sismología y Oceanografía. En esta incubadora existen siete (7)

empresas que están siendo incubadas al momento, pero están preparados para albergar entre 25 a 30 clientes.

Por otro lado en el CIT, se ha creado el Sistema Incubador de Empresas Científicas y Tecnológicas de la Universidad Nacional Autónoma de México (SIECYT-UNAM), fundado en 1992, en una infraestructura temporal que actualmente alberga a cuatro (4) empresas de carácter tecnológico. Los principales objetivos de esta incubadora son: a) La creación de un sistema nacional de incubación que soporte el uso de la tecnología y otros aspectos de investigación mediante la aplicación de productos y servicios cubiertos por un marco claramente definido. b) Proveer nuevas herramientas para realizar transferencias de tecnología generada en la UNAM; y c) Convertirse en una referencia de excelencia académica, de incorporación tecnológica, la ciencia y el espíritu emprendedor como parte del grupo de valores de la sociedad. Esta entidad busca por una orientación diversa aun cuando los proyectos mas favorecidos por la incubadora son los relacionados con: electrónica, tecnología de información, mecánica de precisión, química pura, telecomunicaciones, robótica, biotecnología, salud y n nuevos materiales.

En Panamá existe Ciudad del Saber el cual es un parque tecnológico con una incubadora adentro su nombre es. Tecnoparque Internacional Panamá (TIP) —ofrece servicios de promoción de transferencia de tecnología y añadir un valor agregado a empresas a nivel nacional e internacional que apliquen alta tecnología para el desarrollo de productos o servicios innovadores con proyección internacional. El Mercado objetivo incluye actividades relacionadas con las ventajas competitivas más importantes del país el polo de Biotecnología, el polo de Tecnología de Información, y las Telecomunicaciones.

En el Tecnopark la incubadora es de carácter tecnológico y su principal objetivo es proveer e incentivar el desarrollo empresas innovadoras de alta tecnología suministrándoles un amplio nivel de servicios

tecnológicos que incluyen: un centro de preincubación completamente equipado con un centro de entrenamiento, una librería virtual y un centro de negocios con personal especializado y tutores expertos. Todo esto reside en un moderno y confortable edificio con excelentes oficinas dotadas de conexiones de banda ancha e Internet y servicios secretariales para todas las empresas que están siendo incubadas.

Los resultados del Tecnopark son los siguientes:

12 Empresas incubadas + 3 en el proceso de admisión

12 Empresas graduadas

4 Patentes a nivel mundial

3 Empresas recibieron recursos financieros de inversionistas Ángeles

50 Puestos de trabajo creados por las empresas incubadas

60% de los clientes se auto financian al final de 2006

100 Emprendedores son entrenados en la elaboración de planes de negocios anualmente

En Venezuela existen dos Incubadoras de Empresas operativas dentro de los parques tecnológicos de La Universidad Simón Bolívar y la Universidad de los Andes, existe un centro de emprendimiento que realiza labores de preincubación en el IESA y varias incubadoras en el proceso de creación a nivel de las universidades de Oriente, Yacambu y otras relativamente nuevas. Sin embargo conseguir información relevante ha resultado una tarea bastante difícil. Las áreas de concentración de la mayoría de las incubadoras en el país son las siguientes Biotecnología, Tecnología de Información, y las Telecomunicaciones.

IV. FUTURO DE LA INCUBACIÓN DE NEGOCIOS

La duda más grande en relación a las incubadoras de negocios es, si el modelo de su organización puede o no ser un sistema viable y sustentable en el tiempo. Las incubadoras se desarrollaron por la necesidad de dar más servicios que los provistos por las firmas de capital de riesgo, y también para capturar nuevos proyectos.

La experiencia sugiere que el modelo de incubadoras de negocios puede mantenerse, tanto tiempo como el mercado les de ganancias que permitan obtener retorno a sus inversiones, les de nuevos candidatos y mayores y mejores tecnología de Internet.

Una pregunta obligada al hablar de futuro es ¿Qué pasará con las incubadoras de negocios cuando los mercados caigan o las demandas disminuyan? Como modelo de negocio pueden mantenerse, pero tendrán que compartir el mercado.

En vista de que la nueva economía está atrayendo y organizando exitosamente cada vez más información, conocimiento y experiencia, una incubadora que se mantenga en el negocio será aquella que mantenga una red de empresarios exitosos, líderes nuevos, mentores y expertos acreditados, y claro está, le de ingreso privilegiado a sus incubandos a dicha red.

Networked Incubators: Hothouses of the New Economy						
A HISTORY OF ORGANIZATIONAL MODELS						
Different eras have witnessed new types of institutions that have generated economic wealth and value. Networked incubators are the latest such organizational model.						
	Mass Production	Multidivisional Companies	Conglomerate Companies	Leveraged Buyouts	Venture Capitalists	Networked Incubators
First Achieved Prominence	late 1800s, early 1900s	1920s	1960s	1980s	1980s	1990s
Example of Institutional Entrepreneurs	Henry Ford at Ford Motor Company	Alfred Sloan at General Motors	Harold Geneen at ITT	Henry Kravis at KKR	John Doerr at Kleiner Perkins Caufield & Byers	Masayoshi Son at Softbank
Economic Logic	Scale	Scale and Scope	Portfolio Planning	Financial Engineering	Smart Money	Network Economies
Assets That Create Wealth	Physical	Operational Management	Financial Management	Junk Bonds	Risk-Willing Capital	Intellectual and Social Capital

Evolución Histórica de los Modelos Económicos

Fuente: Networked Incubators: Hothouses of the New Economy

EL FUTURO

Cada era en la historia de los negocios ha sido testigo de la emergencia de nuevos modelos organizativos que han potenciado la creación de nuevo valor y riqueza. Ejemplos incluyen el sistema de producción masiva creado por Henry Ford, la organización de multidivisiones desarrollada por Alfred Sloan, los conglomerados más íntimamente identificados con Harold Geneen en ITT, el sistema de compras con financiamiento de terceros (LBO) en 1980s y las firmas de capital de riesgo en los 90s. Cada modelo ha estado muy identificado con el período en el cual ha surgido y algunos modelos como la estructura multidivisional han persistido por décadas. Hoy somos testigos del rápido crecimiento de otro modelo organizativo: la red de incubadoras.

El futuro de las redes de incubadoras descansa en su capacidad de sobrepasar las organizaciones existentes creando y haciendo crecer nuevos negocios. Pueden ser un modelo de negocios sustentable si ellos capitalizan y valoran su conocimiento y experiencia (*know-how*).

La red de incubadoras están preparadas para afrontar un gran número de riesgos más rápidamente que lo que pudiera hacer una compañía ya establecida. Adicionalmente, tienen mayor habilidad para atraer a los que están comenzando un proyecto, al suministrar más beneficios que una firma de capital riesgos de independiente.

Sin embargo, se cree que los modelos organizacionales que apoyan a los emprendedores, permiten la interconexión y el acceso a redes, mientras conservan los beneficios de la escala y alcance³ serán los modelos con mayores probabilidades de éxito a largo plazo en la nueva economía.

Las redes de incubadoras son formas emergentes de hacer negocios y hay muchas empresas que probablemente las sigan. Claro está que lo nuevo del fenómeno hace incierto su futuro. Lo que es innegable es la convincente lógica económica de estas organizaciones.

Las nuevas tendencias dentro de la industria de la incubación deben ser constantemente consideradas por los equipos gerenciales y de trabajo de estas organizaciones, de modo que generen beneficios y competitividad en largo plazo. Recordamos nuevamente que algunas de las tendencias actuales en este campo son:

- Incubación virtual, franquicias, licencias y formación de redes de inversionistas.
- Modelos de incubación que incluyen el aporte continuo de los auspiciadores obteniendo a cambio ingresos por entrega de servicios.
- Actuar como capitalistas de riesgo, en el sentido de adquirir acciones de las empresas clientes y otros modelos con fines de lucro, pero ampliando su cartera de beneficios y servicios.
- Modelos en interconexión e internacionalización de incubadoras e incubados, etc.

³ Beneficios de escala y alcance (*scale and scope*): apoyo al crecimiento en tamaño y alcance de la nueva empresa a través de la disminución de costos, mediante la unión de recursos y distribución entre los incubandos.

CONCLUSIONES

1. Las incubadoras de negocios llenan una necesidad en la empresa que esta naciendo en cuanto a tecnología e innovación, de manera que pueden proveer más que los modelos tradicionales de financiamiento, firmas de capital de riesgo y las corporaciones establecidas.
2. Las incubadoras apoyan nuevos proyectos con potencial de crecimiento en sus primeras etapas evitando errores fatales, de forma que alcancen el éxito con rapidez, y así participar en los beneficios que de él se deriven.
3. Son herramientas de desarrollo económico por cuanto su principal misión es generar empleos, revitalizan comunidades, desarrollan/comercializan nuevas tecnologías y fortalecen las economías locales y nacionales.
4. Ofrecen servicios a emprendedores, desde el apoyo para lograr capital inicial, dirección estratégica, acceso a una red global de alianzas, oficinas, conectividad, hardware, software, servicios de consultoría, procesamiento de información, hasta contactos locales e internacionales. Proporcionan acceso a expertos y capital, reduciendo los costos de inicio y disminuyendo los riesgos, lo que permite a los emprendedores enfocar gran parte de su energía en construir negocios exitosos. Igualmente, facilitan recursos para la formación de equipos, tutorías, educación, contactos con inversores, consultores y otros emprendedores.
5. El éxito de sus programas de incubación está directamente relacionado con el apoyo que reciban de organismos públicos y privados y por la aplicación de una serie de buenas prácticas, que han sido recopiladas de experiencias acumuladas en países de los cinco continentes, donde se han desarrollado programas de incubación en forma exitosa.
6. La experiencia sugiere que el modelo de incubadoras de negocios puede mantenerse, tanto tiempo como el mercado les de ganancias que permitan obtener retorno a sus inversiones, les de nuevos clientes y mayores y mejores tecnología innovadoras.
7. La mayoría de las Incubadoras de Empresas están relacionadas con instituciones educativas tales como Universidades y Parques Tecnológico...
8. Debido a la organización cada vez más exitosa de información, conocimiento y experiencia, una incubadora que se mantenga en el negocio será aquella que mantenga una red de empresarios exitosos, líderes nuevos, mentores y expertos acreditados, y claro está, le de ingreso privilegiado a sus incubandos a dicha red.
9. La Tecnología de Información es vital para el éxito de las incubadoras de Empresas
10. El futuro de las redes de incubadoras descansa en su capacidad de evolucionar y reinventarse cada cierto tiempo manteniendo su orientación hacia ideas/proyectos innovadores y el emprendimiento creativo.

REFERENCIAS

Larson, Lisa J .Business Incubators. Extracted on xx-xx-xxx from
<http://eplu.plu.edu/portfolio/courses/2000/fall/578/Incubator.pdf>

Felipe Herrera Library(2002). Entrepreneurship in Emerging Economies: The Creation and Development of New Firms in Latin America and East Asia for the Inter-American Development Bank(2002)

Corporación de Investigación Tecnológica de Chile (CITC) -www.portalincubacion.cl

PTS - Parque Tecnológico Sartenejas – <http://www.pts.org.ve>
Universidad Simón Bolívar (USB)

SAE - Servicio de Atención al Emprendedor - <http://www.unimet.edu.ve/>
Universidad Metropolitana (UNIMET)

CE - Centro de Emprendedores UCAB - <http://www.ucab.edu.ve/ceu/pagina.php>
Universidad Católica Andrés Bello

Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas (IVIC)
CT - Centro Tecnológico – <http://www.ivic.ve/ct>

TECNOPARQUE: Parque Tecnológico de Barquisimeto - <http://www.tecnoparque.org.ve>

CE - Centro de Emprendedores IESA - <http://www.iesa.edu.ve/emprendedores>
Instituto de Estudios Superiores de Administración

Working With Entrepreneurs
Extracted on xx-xx-xxxx from www.nrel.gov/technologytransfer/entrepreneurs/bus_incub.html

Article Networked Incubators: Hothouses of the New Economy
Extracted on xx-xx-xxxx from www.portalincubacion.cl/upload/networked%20incubators.pdf

Alonso, Raúl. Generación de Trabajo y Recursos Genuinos. Una propuesta aplicable a Cooperativas, Mutuales, ONGs, Emprendedores y PyMEs. Extracted on xx-xx-xxxx from
<http://www.emprendedorasenred.com.ar>

Castells, Mercè. Incubadoras en la red. La ayuda necesaria para llevar a término nuestros proyectos.
Extracted on xx-xx-xxxx <http://www.emprendedorasenred.com.ar> <http://www.emprendedoras.com>

Incuba UDEP Perú - Extracted on xx-xx-xxxx from
<http://www.ing.udep.edu.pe/incubaudep/incubadoras.htm>

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC), Perú
Programa y Redes Nacionales, Regionales e Internacionales CyT. Incubadoras de Empresas
Extracted on xx-xx-xxxx from http://www.concytec.gob.pe/program_redes/prog_nac/incubadoras.html

Universidad Católica de Santísima Concepción, Chile. Incubadora de Empresas y Emprendedores
Extracted on xx-xx-xxxx from <http://web.ceo.cl>

Project Management Institute, Venezuela Chapter - Extracted on xx-xx-xxxx from <http://www.pmi-v.org.ve>

Emprendimiento Incubadora Empresas y Emprendedores, Chile - Extracted on xx-xx-xxxx from www.informatica.cl/julio2002/emprendimiento.htm

Incubadora Idealab! - Extracted on xx-xx-xxxx from <http://www.idealab.com/>

OECD – Extracted on xx-xx-xxxx www.oecd.org/department

NBIA Review Magazine October 2007, Volume 23, No. 5

Delvalle Manuel (2006) *Forjando Emprendedores*. Serie Capacidad Emprendedora Corporacion Andina de Fomento (CAF) 2006

Molnar Lawrence A., Donald R. Grimes, Jack Edelstein, Rocco De Pietro, Hugh Sherman, Dinah Adkins, Lou Tornatzky; (1997) *Business Incubation Works: The Results of the Impact of Incubator Investments Study*

Hansen Morten T., Henry W. Chesbrough, Nitin Nohria, and Donald N. Sull; *Networked Incubators: Hothouses of the New Economy*. Harvard Business Review; September-October 2000

Tornatzky Louis G., Yolanda Batts, Nancy McCrea, Marsha Lewis, and Louisa Quittman. (1996). *The Art & Craft of Technology Business Incubation*

Allen, David N., and Richard McCluskey. Entrepreneurship Theory and Practice (1990). *Structure, Policy, Services and Performance in the Business Incubator Industry*

Bricks and Mortar. Athens, OH: National Business Incubator Association. 1992
How to Find and Design the Best Business Incubator Facilities

Lichtenstein, Gregg A., and Thomas S. Lyons. Washington, DC. The Aspen Institute. 1996. *Incubating New Enterprises: A Guide to Successful Practice*

Meeder, Robert A. Athens, OH: National Business Incubator Association. (1993) .Forging the Incubator: *How to Design and Implement a Feasibility Study for Business Incubation Programs*

Rice, Mark P., and Jana B. Matthews(1995). Growing New Ventures, *Creating New Jobs: Principles and Practices of Successful Business Incubation*. Westport, CT: Quorum Books. 1995.

Scheermerhorn John, (2005). *Management, 8th Edition*. John Wiley and Son, Inc

Lewis David,(2002). *Does Technology Incubation Work A Critical Review of the Evidence*. NBIA Publications.

Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership Business Incubators: A Review - Extracted on xx-xx-xxxx from <http://www.celcee.edu/products/digest/Dig97-4.html>