



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**INCUBADORAS DE NEGOCIOS –
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA TEGUCIGALPA,
HONDURAS.**

SUSTENTADO POR:

EDGAR ENRIQUE BURGOS MORALES

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA M.D.C, HONDURAS, C.A

ENERO, 2013

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

**FACULTAD DE POSTGRADO
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LESTER LÓPEZ PINEL

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JEFFREY LANSDALE

INCUBADORAS DE NEGOCIOS
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA TEGUCIGALPA,
HONDURAS.

TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE

MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESOR METODOLÓGICO
DIEGO ROBERTO MIDENCE HERNANDEZ

MIEMBROS DE LA TERNA:

HÉCTOR CÁRCAMO

RAMÓN ZÚNIGA

ADALBERTO RAMOS

DEDICATORIA

Este humilde y esforzado producto de mi intelecto lo dedico a:

Carole, mi mejor amiga, compañera de vida, siempre conmigo en las buenas y en las malas, inspiración de mi amor.

María José y Diego Sebastián, sagrados regalos de Dios.

AGRADECIMIENTO

A Dios: Por ponerme los retos encontrados en la vida y haberme dado siempre el ánimo de buscar la solución. Me hacen más fuerte y humilde para afrontar el siguiente.

A mis padres: Por alumbrarme el camino a la superación, por su atrevido esfuerzo en hacérmelo más fácil, por las oportunidades que me han dado; a Dios pido las pueda dar a los míos en imitación de tanta bondad.

A todos los que me han apoyado: Por el inquietante ánimo para emprender el reto, por la palabra cariñosa y firme de no desmayar en el intento y por el espaldarazo del reconocimiento al cumplir la misión.



FACULTAD DE POSTGRADO

INCUBADORAS DE NEGOCIOS –

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA TEGUCIGALPA, HONDURAS

AUTOR:

Edgar Enrique Burgos Morales

RESUMEN

El presente estudio describe las incubadoras de negocios y el proceso de soporte a la creación de empresas, con el propósito de generar un plan de implementación de una incubadora en Tegucigalpa, Honduras. El estudio aplicó un enfoque de investigación de tipo cualitativo, basándose en información secundaria derivada de estudios sobre incubadoras de negocios, sobre los factores de éxito en sus respectivos mercados a mediano y largo plazo, entidades que prestan servicios para asegurar la supervivencia de los negocios incubados en su fase inicial. El estudio auscultó el “estado del arte” en publicaciones especializadas para generar conocimientos alrededor de las incubadoras de negocios como instrumento de desarrollo de nuevos negocios, teniendo en mente a lo largo del proceso de investigación, su aplicación práctica en la implementación de una herramienta de esta naturaleza en Tegucigalpa. Se realizó con pensamiento estratégico para definir cursos de acción posibles que permitan el fin último de contar con una incubadora de negocios en la ciudad. El estudio resultó en una serie de conceptos acerca de las incubadoras de negocios, en la descripción de diferentes modelos a seguir dependiendo de los objetivos perseguidos, en la descripción de los procesos ejecutados, señalando los factores críticos de éxito en su operación concentrados en “mejoras prácticas” de administración de estos centros de desarrollo,

para lograr el entendimiento de las funciones de las incubadoras de negocios. El conocimiento generado a través del estudio, derivó en el diseño de un Plan de Implementación para una incubadora, para que las partes interesadas lo utilicen como guía común de referencia en los esfuerzos dirigidos a este fin.

Palabras Clave: incubadora de negocios, proceso de soporte a la creación de empresas, mejores prácticas, emprendedurismo, emprendedores, generación de empleo.

ABSTRACT

This study describes business incubators and the supporting processes to create new businesses, with the purpose of structuring an Implementation Plan for an incubator in Tegucigalpa, Honduras. The study applied a qualitative type research approach, based on secondary information derived from studies about business incubators, their success factors in their respective markets, in the medium and long term; entities that render services to incubate companies to assure their survival in its initial phase. The study explored the "state of the art" in specialized publications to generate knowledge about the business incubators as a tool to develop new businesses, bearing in mind throughout the research process, its practical application in the deployment of a tool of this nature in Tegucigalpa. It was conducted with strategic thinking, to define possible courses of action that will allow the ultimate purpose of having a business incubator in the city. The study resulted in a series of concepts about business incubators, in the description of different models to follow depending on pursued objectives, in the description of the performed processes, noting the critical success factors in its operation centralized in management "best practices" of these development centers, to ensure an understanding of the functions of the business incubators. The knowledge generated through the study, led to the design of an Implementation Plan of an incubator, so that interested parties use it as a guide of common reference in the efforts directed towards this purpose.

Key words: business incubator, supporting processes, new businesses creation, entrepreneurship, entrepreneurs, key businesses.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	4
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	6
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACION	7
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	7
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
1.5 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.6 JUSTIFICACIÓN	9
1.7 ALCANCE	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	12
2.1 CONCEPTUALIZACIONES Y DEFINICIONES	13
2.1.1. LA TEORÍA ECONÓMICA INSTITUCIONAL	13
2.1.2. LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES	14
2.1.3. DEFINICIONES DE LAS INCUBADORAS DE NEGOCIOS	14
2.1.4. TIPOS DE INCUBADORAS	16
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
3.1 LA IDEA.....	19
3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
3.3 LA INMERSIÓN.....	21
3.4 DISEÑO DE ESTUDIO.....	22
3.5 MUESTRA INICIAL	23
3.6 RECOLECCIÓN DE DATOS	24
3.7 ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	25
3.8 INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	26

CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	27
4.1 INTRODUCCIÓN.....	27
4.2 PROCESOS DESARROLLADOS POR LAS INCUBADORAS DE NEGOCIOS	27
4.2.1. PROCESO DE CREACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LAS INCUBADORAS DE NEGOCIOS	28
4.2.2 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA INCUBADORA.....	29
4.2.3 ORGANIZACIÓN Y GOBERNABILIDAD	30
4.2.4 SOSTENIBILIDAD	30
4.2.5 ADMISIÓN AL PROCESO DE INCUBACIÓN - MEJORES PRÁCTICAS	31
4.2.6 EL PROCESO DE INCUBACIÓN.....	33
4.2.7 GRADUACIÓN	34
4.3 ESTABLECER ESCENARIOS DE COMO CONTRIBUIRÍA UNA INCUBADORA DE NEGOCIOS EN LA GENERACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS EN TEGUCIGALPA.....	34
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	38
5.1 CONCLUSIONES.....	38
5.2 RECOMENDACIONES	42
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	44
6.1. Introducción.....	44
6.2. Propuesta de Aplicabilidad - Plan de Implementación Modelo.....	45
BIBLIOGRAFÍA	51
ANEXOS	56
ANEXO 1.....	57
Ampliación de referencia a la literatura sobre la clasificación de las incubadoras de negocios.....	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1, Proceso de la Investigación Cualitativa.....	20
Figura 2, Diseños básicos de la investigación-acción	23
Figura 3, Procesos y Mejores Prácticas de los Procesos	28

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

El presente estudio describe las incubadoras de negocios y el proceso de soporte a la creación de empresas, con el propósito de generar un plan que lleve a la implementación de una incubadora en Tegucigalpa.

Las nuevas empresas que alcanzan un tamaño medio han pasado a tener relevancia en las economías del mundo, porque se han convertido en el motor generador de nuevos puestos de trabajo, tan importantes al desarrollo económico y social de las naciones. Sin embargo, se ha comprobado que la supervivencia de estos nuevos negocios es bastante frágil, por lo que se han debido idear mecanismos que permitan crearlos, atendiendo a esa realidad de altas tasas de mortalidad, principalmente en su etapa inicial de actividad. Entre estos mecanismo se encuentran las incubadoras de negocios.

Las grandes empresas tuvieron un papel protagonista en la generación de empleos desde La Revolución Industrial iniciada en la segunda mitad del siglo XVIII y principios del XIX, época caracterizada por las grandes transformaciones en Gran Bretaña en primer lugar, y en el resto de Europa continental después, de gran impacto socioeconómico, tecnológico y cultural, periodo que finaliza hacia alrededor la década de los 80's del siglo recién pasado.

El período posterior a la segunda guerra mundial, estuvo caracterizado por la expansión de una buena parte de las economías del mundo, lo que provocó un mercado de "demanda" en el que las empresas se preocupaban de crear productos para ofertarlos a una población ávida de las nuevas posibilidades de consumo, con el correspondiente incremento de empresas participantes en las diferentes industrias y crecimiento poblacionales.

A partir de los años 80 del siglo pasado, la economía mundial presencia cambios significativos con mercados sobre-ofertados, industrias en su mayoría muy competidas, creando una fuerte presión para que las empresas deban atraer a sus clientes a través de procesos innovadores de producción, que resultan en productos de alta calidad,

apoyándose en programas sofisticados de comercialización y utilizando campañas de comunicación innovadoras para generar demanda de los compradores.

La economía comenzó a dar muestras de desaceleración en el crecimiento, hasta la actual recesión económicas. Se comprueba que las grandes empresas gradualmente dejan de ser el motor de las economías, porque dejan de generar fuentes de trabajo en la magnitud en que lo hicieron en décadas pasadas.

La vigencia del tema se acentúa hasta el presente por factores económicos como la recesión mundial. El desarrollo de pequeñas y medianas empresas como alternativas para una generación adecuada de oportunidades de empleo y generación de riqueza ha pasado a tomar un lugar importante en las agendas económicas de los países.

La creación de nuevas empresas es un aspecto de vital importancia para el desarrollo económico, para la generación de empleo, la creación de riqueza, la innovación industrial y el logro y sostenimiento del crecimiento. Diferentes estudios sirven de base a las expectativas de que con la generación de nuevas empresas, es factible mitigar uno de los problemas más relevantes de la humanidad, la extrema pobreza y el hambre.

Se encontró que la Organización de Naciones Unidas estableció desde el año 1990 como meta a lograr al 2015, ocho objetivos de desarrollo del milenio. El primer objetivo, probablemente el más importante es “erradicar la extrema pobreza y el hambre”, éste a su vez tiene 3 metas: 1. reducir a la mitad la proporción de personas que sufren de hambre. 2. Reducir a la mitad la proporción de personas cuyos ingresos son inferiores a un dólar diario, y 3. Conseguir pleno empleo productivo y trabajo para todos, incluyendo mujeres y jóvenes. (<http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/poverty.shtml>)

El presente estudio presta atención no solamente a los aspectos macroeconómicos descritos en los párrafos anteriores, sino que adicionalmente toma en consideración aspectos microeconómicos, alrededor de la generación de nuevos negocios. Es de interés principal al estudio, la mortalidad de nuevos negocios, relacionándola a los procesos de la incubadora de negocios que la mitigan.

A partir de las cifras poco optimistas, pero aparentemente naturales al proceso de creación de nuevos negocios, el presente estudio profundiza en el estado del arte de las incubadoras de negocios, para generar el conocimiento sobre los procesos que aseguren la probabilidad de supervivencia de los negocios incubados. El estudio le da importancia teórica y práctica a este aspecto, por la posibilidad de replicación de incubadoras de negocios en diferentes ciudades del país, para crear un círculo virtuoso de generación de nuevos negocios, con los consecuentes efectos sobre las oportunidades empleos, de activación económica y por su impacto en la formación de una cultura emprendedora en busca de la solución de sus problemas con recursos propios o a su alcance.

El estudio investigará la aplicabilidad en el entorno social y económico de Tegucigalpa, para una incubadora de negocios a la luz de lo que estudiosos del tema (Hackett & Dilts, 2004) han definido como... *un espacio de oficina compartido que trata de proveer a los incubados...con una estrategia, un sistema de intervención de valor agregado (proceso de incubación de negocios) y procesos de monitoreo y de asistencia a negocios.*

Estos mismos autores señalan que las incubadoras de negocios ayudan a tomar control del proceso de generación de nuevos negocios, bajo esta mezcla de factores de espacio en el que funcionan, procesos que realizan y la organización que las sustenta, aplicándolos de manera integral en la forma de un sistema de control. Además, identifican la posibilidad de reducción del costo de los fracasos naturales al proceso, prestando atención a la importancia de los diferentes papeles ejercidos en el proceso de incubación, por la organización e individuos que la conforman, enfocando la red de contactos entre individuos y organizaciones, que incluyen al administrador de la incubadora y personal que la administra, al Consejo de Administración de la Incubadora, a las empresas incubadas y empleados, a las universidades locales y sus comunidades, a los contactos de industria y proveedores de servicios profesionales, como abogados, contadores, consultores, especialistas en marketing, proveedores de capital, inversionistas ángeles y voluntarios. La aplicación práctica del presente estudio sobre las incubadoras de negocios, estará en el soporte a brindar en el desarrollo de

plan que lleve a su implementación final, para lograr el resultado de generar oportunidades en el desarrollo de emprendedores y sus unidades productivas en Tegucigalpa, agregándoles posibilidades de éxito en la etapa de inicio y lanzamiento, y como consecuencia a este proceso, la creación de nuevas empresas generadoras de empleos tan necesitados en la ciudad.

Igualmente importante, al considerar la factibilidad de replicación de este modelo de negocio en las principales ciudades del país, aspecto fuera del alcance del presente estudio, pero que a todas luces hace ver la importancia de la iniciativa, por el potencial de desarrollo económico y social para el país

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En los países desarrollados, la identificación de un proceso de desaceleración de las economías del mundo, provocó para la década de los años ochenta del siglo pasado los primeros movimientos de “emprendedurismo”, dirigidos a la generación de autoempleo.

En las economías menos desarrolladas, ha existido un fenómeno económico de significativas tasas de desempleo, generado principalmente por las altas tasas de crecimiento de sus poblaciones, haciendo casi imposible que su crecimiento económico les permita absorber la creciente población económicamente activa. Año a año se incorporan más ciudadanos en disponibilidad de empleo quienes se enfrentan a una reducida oferta de trabajos o a una oferta de trabajos de baja productividad (mano de obra barata).

Por otra parte, la tasa de mortalidad de nuevos negocios se identifica como un factor medular a atender en la generación de nuevos negocios. Independientemente del desarrollo o tamaño de las economías, la tasa de mortalidad de nuevos negocios es muy alta. La división de promoción, investigación y estadísticas de la administración para pequeñas empresas de los Estados Unidos de América (US Small Business Administration (SBA) - Office of Advocacy, Research & Statistics Division) ha determinado que alrededor de un 33% de nuevos negocios fracasa en el término de los

primeros dos años de existencia y más del 50% fracasa en cuatro años de existencia (Jay Vadiveloo, 2011).

Similarmente, en Canadá dos de tres empresas (66%) que se iniciaron en los años de la década de 1990, cerraron en los primeros cinco años; cuatro de cada cinco (80%) no lograron pasar los diez años. (Hamdani, 2006)

Estas cifras deben contrastarse con las tasas de supervivencia reportadas por las incubadoras en países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OECD), donde las tasas de supervivencia de las empresas incubadas oscilan desde un 80 a un 85 por ciento, contra tasas de supervivencia de empresa no incubadas de 30 a un 50 por ciento. (Scaramuzzi, 2002)

El estudio pretende capitalizar en la amplia investigación acerca de incubadoras de nuevos negocios en las economías desarrolladas y en el conocimiento generado en economías en desarrollo, para develar la importancia de la implementación de una incubadora de negocios para Tegucigalpa, motivando a actores económicos relevantes a liderar un proceso de esta naturaleza.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

A pesar de que en términos generales se conoce que las incubadoras de negocios son herramientas para el desarrollo de nuevos negocios, llama poderosamente la atención, la falta de una herramienta estratégica de desarrollo económico de este tipo en Tegucigalpa.

El presente estudio sobre las incubadoras de negocios, ayudará a establecer las bases sobre cómo evaluar cuando una incubadora es la solución adecuada para el problema de generación de nuevos negocios, describiendo el tratamiento a las señales de mercado, acuerdo entre las partes y otros aspectos importantes.

El estudio visualiza una contribución importante a la comunidad de negocios de Tegucigalpa, para enfrentar de manera proactiva los problemas generados por la desaceleración mundial de las economías, estableciendo un frente de batalla

sistemático en contra de los altos niveles de desempleo. Intenta proporcionar una solución a través de las posibilidades de supervivencia agregadas a los nuevos negocios gestados en la Incubadora.

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Partiendo del problema práctico de la falta de una incubadora de negocios que apoye la generación de nuevas empresas en Tegucigalpa, el estudio aborda las fuentes de conocimiento que permitan develar las diferentes metodologías dirigidas a estructurar un plan de acción, una brújula para describir los pasos claves para lograr la estructuración de una incubadora de negocios para la ciudad de Tegucigalpa, descripciones que abarcarán el planteamiento de la “idea de negocio” como semilla del Plan de Implementación, las relativas a los elementos de los estudios de pre-factibilidad y factibilidad, hasta llegar a la descripción de la etapa de implementación.

Dicho plan de implementación se concibe como una herramienta para la acción, para incrementar el conocimiento de los usuarios del estudio, asumiendo que éste tiene la responsabilidad de la estructuración del estudio de factibilidad, para que conozca acerca de las incubadoras de negocios: el que, como, quien, donde, cuando, y por qué de ellas. El estudio identifica a las partes interesadas en la implementación de la incubadora, pero aún más importante, quien debe liderar el esfuerzo y los mecanismos a utilizar en su designación; el estudio debe revelar como convocar a los diferentes actores interesados en este fin común y los recursos con que podría contar. En fin, da orden al proceso de estructuración de los aspectos clave para el logro del fin último de motivar a las partes para implementar una unidad de desarrollo económico de esta naturaleza.

El estudio identifica los aspectos clave para determinar si la incubadora de negocios es en realidad la solución adecuada al problema de generación de nuevas empresas para Tegucigalpa, abordando los siguientes aspectos: características generales del mercado; la atención a prestar a la existencia de un acuerdo fluido entre las partes interesadas, actual y futuro, acerca de la implementación de la incubadora; consideraciones sobre la existencia una masa crítica para justificar el establecimiento de una incubadora; sobre

el tamaño de la incubadora justificado en base al tamaño del mercado; así como las principales exigencias del mercado y la capacidad de la incubadora en satisfacerlas.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Tegucigalpa no cuenta con una herramienta estratégica que le permita generar de manera sistemática, nuevos negocios para estimular favorablemente la actividad económica y el desarrollo provocado por la generación de empleos. Una incubadora de nuevos negocios en Tegucigalpa, se constituiría en la herramienta de mejora sustancial a las probabilidades de generación y supervivencia de nuevos negocios.

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACION

Pregunta 1: ¿Qué actividades claves realizan las incubadoras de negocios para agregar valor al proceso de generación de nuevos negocios?

Pregunta 2: ¿Qué factores deben considerarse para la implementación de una incubadora de negocios en Tegucigalpa?

Pregunta 3: ¿Cómo contribuiría una incubadora de negocios en la generación de nuevas empresas en Tegucigalpa?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Estructurar un Plan de Implementación Modelo, para que sirva de base en el diseño del Plan de Implementación Consensuado entre las partes interesadas e identificadas en el estudio, para asegurar la implementación de una incubadora de negocios en Tegucigalpa, Honduras, señalando los factores críticos de éxito en este tipo de esfuerzos.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El estudio establece tres objetivos específicos:

- 1) Describir los procesos que desarrollan las incubadoras de negocios, para identificar los factores críticos de éxito en su operación y establecer las bases a aplicar en la formulación del Plan de Implementación consensuado para la implementación de la incubadora de negocios de Tegucigalpa, Honduras.
- 2) Identificar “mejores prácticas” de implementación definidas en la literatura para incluirlas en el diseño del Plan de Implementación Consensuado para la incubadora de la ciudad de Tegucigalpa.
- 3) Establecer escenarios de como contribuiría una incubadora de negocios en la generación de nuevas empresas en Tegucigalpa, sobre la base de los concepto de incubadoras de negocios y los diferentes modelos según los objetivos perseguidos, para lograr un entendimiento estandarizado de las partes interesadas sobre los panoramas posibles de funcionalidad.

1.5 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Partiendo de la realidad que Tegucigalpa no cuenta con una incubadora de negocios o que al menos no es de conocimiento público, entre los supuestos iniciales del estudio se consideró la necesidad formar una empresa comercial dedicada a la explotación de los servicios de incubación de empresas. Se visualizaba a un inversionista principal, como la Asociación Hondureña de Instituciones Bancarias (AHIBA) o probablemente uno de los bancos líderes de la industria de servicios financieros, la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa (CCIT), o algún otro líder, guiando el esfuerzo para la formación de dicha empresa.

Con el avance gradual, la investigación fue determinando que no era tan importante predefinir el tipo de incubadora a implementar, sino más bien, que la prioridad radicaba en que la ciudad de Tegucigalpa cuente con una unidad desarrollo económico de éstas, pero que este objetivo final, debe pasar por un proceso en el que se identifiquen las partes interesadas en su conformación, se defina quien liderará el esfuerzo y consensue el tipo de incubadora a implementar. Todo lo anterior, en observación al

Plan de Implementación objeto del presente estudio. La investigación realizada fue revelando que para discernir sobre el modelo de incubadora y propiedad de su patrimonio, antes era necesario analizar la base teórica sobre los distintos modelos o tipos de incubadoras poniendo en perspectiva su aplicabilidad en el entorno de esta ciudad.

Complementaria a la hipótesis anterior, se consideró inicialmente la hipótesis de que existían razones específicas por las que no se había logrado desarrollar una incubadora en Tegucigalpa. Se pretendía que el estudio revelara dichas razones, para puntualizarlas y erradicarlas en este intento de formación. El curso de la investigación replanteó ese supuesto, pasándolo a una nueva prioridad: auscultar de manera detallada las razones, técnicas, estrategias, recursos y consideraciones que hicieran posible la implementación de una de estas entidades, aplicando el conocimiento generado en el presente estudio. Las causas y efectos de no contar con una incubadora de negocios se substituyeron por unos más proactivos que lleven al objetivo final de constituir una incubadora para la ciudad de Tegucigalpa.

Una de las revelaciones del estudio a partir de este replanteamiento de hipótesis a lo largo de los análisis realizados, es lo que bien señala Hernández Sampiere, sobre los estudios cualitativos “las hipótesis adquieren un papel distinto al que tienen en la investigación cuantitativa. Normalmente no se establecen antes de ingresar en el ambiente y comenzar la recolección de los datos. Más bien, durante el proceso, el investigador va generando hipótesis de trabajo que se afinan paulatinamente conforme se recaban más datos, o las hipótesis son uno de los resultados del estudio. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

El estudio analiza si los objetivos generales y específicos de la incubadora de negocios a formarse, están en línea con ambas hipótesis. La comprobación de su alineamiento se reportará en los resultados finales y conclusiones del presente estudio.

1.6 JUSTIFICACIÓN

La formación de una incubadora de negocios supone un reto especial para el

investigador, partiendo del hecho de que no es un concepto generalizado en algunos países en vías de desarrollo como Honduras. El investigador rápidamente puede verse abrumado por la cantidad de información lograda, pudiendo llegar a padecer de lo que los informáticos llaman “saturación de información”.

Diferentes organizaciones expertas en el tema, generan diferentes modelos, conceptos, técnicas, descripciones de servicios, etc., al extremo de la sobreproducción intelectual, que al investigador le puede llevar al punto de inicio, sin conocimiento agregado central a sus objetivos de investigación, uno de los riesgos a administrar con el exceso de información generada por las herramientas tecnológicas de hoy día.

El presente estudio aspira a convertirse en una herramienta de apoyo a las decisiones de los administradores responsables de elaborar proyectos de desarrollo económico a través de la creación de empresas, pero particularmente, al grupo de interés que habrá de formarse para trabajar en la implementación de una incubadora de negocios en Tegucigalpa, para brindar soporte en las decisiones que deberá tomar. Entre otras, la del tipo de organización, ya que las incubadoras alrededor del mundo tienen diferentes estructuras legales; pueden ser independientes o relacionadas a otra institución, estructuradas como “organizaciones no gubernamentales” o empresas con “fines de lucro”, etc. (World Bank).

El conocimiento generado sobre los conceptos de las incubadoras y del impacto que sus procesos tienen sobre la generación de nuevos negocios, estamos seguros contribuirán favorablemente a la estructuración de un plan de implementación consensuado para la implementación de una incubadora en Tegucigalpa, para impactar la posibilidad incrementada de creación de nuevos negocios.

1.7 ALCANCE

En vista de la falta de información secundaria sobre incubadoras de negocios en Tegucigalpa en particular, el presente trabajo de investigación hace una exposición descriptiva de los factores requeridos para la implementación exitosa de una incubadora de negocios, para que el usuario del estudio interprete, infiera y evalúe las

circunstancias bajo las cuales se podría implementar en Tegucigalpa y provocar su apoyo a un esfuerzo de esta naturaleza.

En una u otra forma, el estudio también se apoya en el enfoque de réplica para aproximarse y adoptar la teoría que ha funcionado en otros países, que aunque bajo circunstancias diferentes, pretende adaptarlas a la realidad de la ciudad de Tegucigalpa.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El estudio investiga cifras económicas generales de Honduras para llegar a datos específicos de la ciudad de Tegucigalpa, principalmente de información secundaria del Banco Central de Honduras (BCH) y el Instituto Nacional de Estadísticas, procurando las más recientes. Cuando se consideró necesario, se investigaron otras fuentes secundarias de publicaciones en diarios impresos y digitales, que citaran fuentes formales de información como las mencionadas anteriormente. Se estudiaron aspectos demográficos como el número de habitantes, velocidad de crecimiento, población económicamente activa, nivel de empleo, sub-empleo y desempleo, indicadores acerca del producto interno bruto, su crecimiento y origen, todo lo anterior para establecer el marco contextual del estudio, alrededor de los aspectos económicos y los de tipo social que se pudieran inferir acerca del desarrollo del nivel de vida de la población de Tegucigalpa.

Por otra parte, el marco teórico del estudio elabora alrededor de una investigación de las incubadoras de negocios en general, para puntualizar gradualmente en los diferentes tipos de incubadoras, sus procesos, partes interesadas y consideraciones y mejores prácticas para su formación y administración. Por fortuna, uno de los entes más interesados en las incubadoras de negocios son las universidades, lo que ha permitido su documentación desde diferentes puntos de vista. Sobre la base de dicho marco teórico, el estudio investigó el conjunto de prácticas, decisiones y criterios definidos por investigadores independientes y de organismos internacionales de desarrollo, con el que se interpreta y analiza a las incubadoras de negocios en el contexto de herramientas estratégicas de desarrollo de las economías, desde diferentes perspectivas, locales, regionales, etc. De las conceptualizaciones de estos concedores y organizaciones, se auscultaron las mejores prácticas para estructurar el Plan de Acción dirigido a la implementación de una incubadora de negocios.

No menos importante ha sido el esfuerzo realizado en el estudio, en investigar si en la ciudad de Tegucigalpa existe uno o más esfuerzos dirigidos a la estructuración de un incubadora de negocios y sobre esfuerzos relacionados a actividades de

emprendimiento a nivel institucional, por universidades, asociaciones comerciales o industriales, o de otra índole, con el propósito de convertirlos en fuente de información práctica para el presente estudio. El estudio realizó búsquedas de información secundaria para determinar la existencia de alguna incubadora de negocio en el término municipal, para analizar la etapa de desarrollo en la que dicho esfuerzo se pudiera encontrar, las técnicas aplicadas, experiencias aprendidas y todo lo que pudiera ser objeto de interés para documentarlo en el presente estudio.

Los fundamentos sobre los cuales se sostienen los andamios del presente trabajo de investigación, se encontraron en referencias teóricas probadas, que entre otras identificamos: las Teorías de Incubación documentadas por diferentes autores como (Totterman & Sten, 2005), (Voisey, Gornall, Jones, & Thomas, 2006); (Bergek & Norrman, 2008), la Teoría de Recursos y Capacidades definidas por autores como (Mian, 1997), (Vedovello, 1997); la Teoría Económica Institucional citada por (Muent, 1999); (Masten & Kandoole, 2000); y el Modelo de Schumpeter como lo referencian (King & Levine, 1993) y (Low & MacMillan, 1998).

De estudios similares sobre incubadoras de negocios como herramientas de desarrollo económico, tomamos como referencia para el presente análisis dos de las principales teorías acerca de la creación de empresas: la Teoría Económica Institucional y la Teoría de Recursos y Capacidades (Zapata Guerrero, 2011).

2.1 CONCEPTUALIZACIONES Y DEFINICIONES

Se describen aquí de manera sintetizada ambas teorías de referencia, para tener un conocimiento más detallado de sus enfoques.

2.1.1. LA TEORÍA ECONÓMICA INSTITUCIONAL

Sustentada por Douglas North, brinda un marco teórico apropiado para el análisis de la creación de empresas. Denota que las instituciones son limitaciones creadas por el ser humano para darle estructura a la vida diaria, proporcionando las “reglas de juego” y reduciendo la incertidumbre facilitando así la interacción de las personas. Son factores

del entorno de las organizaciones que rigen en la sociedad, condicionando y dirigiendo el marco de relaciones que se producen en ella.

Esta perspectiva institucional, sirve un doble propósito en el estudio. Primero, como sustento para la conformación del Plan de Implementación objeto del estudio y segundo como base para conocer los factores formales del entorno que inciden en el proceso de incubación. Con estas investigaciones enfocamos el estudio a identificar y describir las instituciones que tienen un papel importante en la creación de empresas, así como a analizar las medidas de apoyo ofrecidas por las instituciones, el grado de conocimiento, utilización y valoración que tienen los empresarios potenciales de los programas de apoyo y el grado de adecuación entre las medidas ofrecidas y las necesidades reales de los futuros empresarios (Díaz, Urbano, & Hernández, 2005).

La Teoría Económica Institucional puede ver en el proceso de incubación una forma de institucionalizar nuevas empresas. Contrario a esto, para la Teoría de Recursos y Capacidades el proceso de incubación es un medio para eliminar la incertidumbre y proporcionar una serie de recursos que son útiles para la creación de empresas (Phan, Siegel, & Wright, 2005).

2.1.2. LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

La Teoría de Recursos y Capacidades, trata a las organizaciones como conjuntos únicos de recursos y capacidades de diferente naturaleza (Grant, 1996). Cada organización ejerce control sobre sus recursos y capacidades, los integra y los opera de manera diferente a las demás organizaciones para aprovechar su potencial y generar ventajas competitivas sostenibles, especialmente en entornos en los que prevalece el cambio de manera constante y acelerada (Amit & Schoemaker, 1993). En este trabajo se utilizará esta perspectiva para responder a la pregunta de cuáles son los recursos y capacidades o factores internos que una incubadora requiere para funcionar.

2.1.3. DEFINICIONES DE LAS INCUBADORAS DE NEGOCIOS

Adicionalmente a las consideraciones sobre las teorías sobre las que se sustenta el presente estudio, se presentan algunas definiciones necesarios para el objetivo de la formulación de un Plan de Implementación, iniciando con el antecedente de las

denominaciones dadas a las incubadoras de negocios a través del tiempo encontradas en la literatura, entre otros: “Aceleradoras de Empresas” (Ltd., 2001); “Parques de Investigación” (Money, 1970); “Parques Científicos” (Martin, 1997); “Parques de Conocimientos” (Bugliarello, 1998); “Semilleros” (Felsenstein, 1994); “Parques Industriales” (Autio & Klofsten, 1998); “Centros de innovación” (Campbell, Berge, & Janus, 1989), “Tecnópolis” (Castells, 1994) y “Redes de incubadoras” (Hansen, 2000).

En cuanto a definiciones de incubadora de empresas para el desarrollo de este estudio tomamos de la literatura investigada la muestra de tres de ellas, en las que podemos visualizar la referencia a factores comunes como la función de tiempo y probabilidad de éxito de las empresas incubadas y el enfoque sobre el desarrollo económico que provocan. La incorporación de dichos elementos en el Plan de Implementación de la incubadora para Tegucigalpa, se considera esencial.

La Comisión Europa define “Una incubadora de empresas es una organización que acelera y sistematiza el proceso de crear empresas exitosas proporcionándoles una gama completa e integrada de servicios, incluyendo: espacio para incubación, servicios de soporte a los negocios y acceso a agrupaciones y redes empresariales. Al proporcionar a sus clientes servicios basados en “ventanilla única” (one-stop-shop) y permitir que los gastos generales se reduzcan, las incubadoras de empresas mejoran significativamente las posibilidades de supervivencia y crecimiento de las nuevas empresas” (European Commission, 2002:9).

Otra opinión relevante a los objetivos del estudio, se encontró en la Asociación Nacional Americana de Incubación de Empresas (NBIA, por sus siglas en inglés), la que se considera significativa por la larga historia que los Estados Unidos de América han tenido con estas experiencias. La asociación define a la incubadora de empresas como “una herramienta de desarrollo económico, diseñada para acelerar el crecimiento y el éxito empresarial de las empresas a través de una serie de recursos de apoyo empresarial y servicios” (www.nbia.org).

Una última definición para resumir el concepto general, la encontramos en (Scaramuzzi, 2002) quien puntualiza que las incubadoras proveen a los negocios que inician sus

actividades y que califican para participar, con un conjunto de facilidades, como espacio físico, servicios compartidos, asesoría en negocios y legal, insumos financieros, para facilitar su creación y apoyarles hasta su “graduación”, al lograr la capacidad de “sobrevivir” en el ambiente competitivo externo. Las aportaciones adicionales de esta definición sobre los aspectos de “empresas que califican” y el momento de “graduación” son relevantes a las consideraciones del Plan de Implementación objeto del presente estudio. Más adelante veremos la incorporación de estos elementos en el instrumento final objeto del estudio.

En el mismo estudio encontramos algunas consideraciones de interés al propósito de entender las incubadoras como instrumentos desarrollo a nivel mundial (Scaramuzzi, 2002), mencionando que desde la perspectiva de varios países en vías de desarrollo existe evidencia que las iniciativas de incubadoras ayudan a emprendedores con potencial a lanzar sus negocios y tener éxito. Sin embargo, las incubadoras no existen en muchos países en desarrollo, especialmente donde éstas podrían hacer la diferencia más dramática en la ecuación del desarrollo.

2.1.4. TIPOS DE INCUBADORAS

La clasificación de incubadoras de negocios utilizada para efectos del presente estudio (Barreto Stein, 2007), se hace por la aproximación en objetivos perseguidos y ambientes de aplicación son las planteadas por (ANPROTEC, 2004) y (SEBRAE, 2000), clasificándolas como:

- **Incubadora de base tecnológica**, involucradas en la promoción de empresas de alta tecnología tales como biotecnologías y robótica (Vedovelho & Godinho, 2001).
- **Incubadora de uso múltiple**, también llamadas mixtas. Impulsan la generación de empresas dedicadas a diferentes tipos de negocios. No se enfocan en la creación de empresas en nichos específicos, más bien promocionan la creación de nuevas empresas en un ambiente amplio (Rice, Mark P. & Matthews, 1995).

- **Incubadora tipo microempresas**, promueven la creación de empresas en áreas con grandes desafíos económicos, pero con pocas posibilidades de desarrollo largo plazo, inversiones realizadas normalmente por el Estado.
- **Incubadoras especializadas en un sector específico (mixtas)**. Albergan tipos de empresa dentro de las cuales se encuentran las especializadas en un sector y productos específicos utilizando las tecnologías de la información para lograr un mayor grado de innovación o un valor agregado a sus productos o servicios (Sherman, 1999).
- **Incubadoras de Alta Tecnología**. Apoyan la creación de empresas de sectores especializados o avanzados entre los que se encuentran las tecnologías de la información y comunicación (TIC), microelectrónica, sistemas micro electromecánicos (MEMS), biotecnología y farmacéutico entre otros (Chandra , 2007).

En general, la literatura acerca de los diferentes tipos de incubadoras de empresas es bastante amplia, encontrando referencias a clasificaciones prácticas, relacionándolas a su evolución a través del tiempo, identificando generaciones (Scaramuzzi, 2002), mencionando como la de “**Primera Generación**”, las caracterizadas por un fuerte componente de “bienes raíces” y por la proximidad a institutos de investigación o ambientes técnicos universitarios, generalmente creadas con nuevas instalaciones. Se refiere a las **incubadoras de universidades** establecidas en o cercanas a los campus universitarios, con diferentes modelos, tamaños y peculiaridades de estas iniciativas teniendo como común denominador, la promoción del desarrollo de empresas basadas en la investigación y desarrollo dentro de sus instalaciones.

Se encontró en la literatura otras clasificaciones que hacen referencia a las **incubadoras virtuales**, consideradas como las de “**segunda generación**”, con la característica principal de ser iniciativas que no están basadas en bienes raíces, por lo que requieren un menor nivel de inversión en su fase inicial y operación y consideradas como alternativa para servir a las pequeñas y medianas empresas en áreas con insuficiente masa crítica.

Incluye asimismo, la clasificación de **Centros Internacionales de Empresariado – Incubadoras Internacionales de Negocios**, considerado como el **modelo de tercera generación**, proveyendo una gama completa de servicios para el desarrollo de empresas basadas en el conocimiento. Finalmente, hace referencia como clasificación a las **“Punto-Coms”** (Dot.Com Incubators), conocidas también como aceleradoras de negocios en Internet, modelo de características específicas, creadas bajo la “ola” de la nueva economía y de reciente creación pero ampliamente conocidas especialmente en los mercados desarrollados, en particular en los Estados Unidos de América.

En el Anexo 1 se presentan otras bases de clasificación encontradas en la literatura, con el propósito de dejar referencia a los usuarios del presente estudio, de literatura sobre las clasificaciones de diferentes tipos de incubadoras de negocios.

Para efectos del presente estudio, en atención a las necesidades a satisfacer a través de la Incubadora de Negocios de Tegucigalpa, la de uso múltiple o mixta, es la que por defecto se utiliza como base de descripción, por la diversidad de empresas que se podrían apoyar. Es necesario establecer que la decisión final sobre el tipo incubadora, será del grupo de análisis que se establezca con tal propósito.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Al pasar a describir los pasos desarrollados en el proceso de investigación, con los razonamientos aplicados en la búsqueda de los resultados deseados, se recuerdan los objetivos del estudio para alinearlos con la descripción del desarrollo de la investigación. El objetivo general del estudio se dijo, es estructurar un Plan de Acción Modelo, como guía para el diseño de un Plan de Acción Consensuado entre las partes interesadas que asegure la implementación de una incubadora de negocios en Tegucigalpa, Honduras. En apoyo a ese objetivo general, el estudio se planteó tres objetivos específicos: 1) Describir los procesos que desarrollan las incubadoras de negocios, para identificar los factores críticos en la formulación del Plan de Acción consensuado; 2) Identificar las “mejores prácticas” de implementación en la literatura para asegurar su consideración en el diseño del Plan de Acción Consensuado y 3) Describir las posibles contribuciones de una incubadora de negocios en Tegucigalpa planteando diferentes escenarios, aplicando los conceptos y modelos a diferentes objetivos a simular.

El estudio aplicó un enfoque de tipo cualitativo a lo largo del proceso de investigación, que aunque hubiera sido conveniente realizarlo en el orden estricto de sus fases (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010), por su misma naturaleza no fue posible, sino que fue necesario ir y regresar de una a otra fase, girando alrededor de la literatura existente, en la medida en que se fueron revelando los elementos de información relevantes al estudio, ver la Figura 1, sobre el Proceso de la Investigación Cualitativa.

3.1 LA IDEA

La idea de realizar un trabajo acerca de las incubadoras de negocio, como primera frase, le surgió al autor del presente estudio desde el inicio del programa de maestría en la clase de metodología de la investigación. En ésta, se debía determinar un proyecto a realizar recomendándose idealmente, que fuera el mismo proyecto a realizar como proyecto de graduación del programa de maestría. Se definió desde entonces, que sería acerca de las incubadoras de negocios por una inquietud personal del autor.

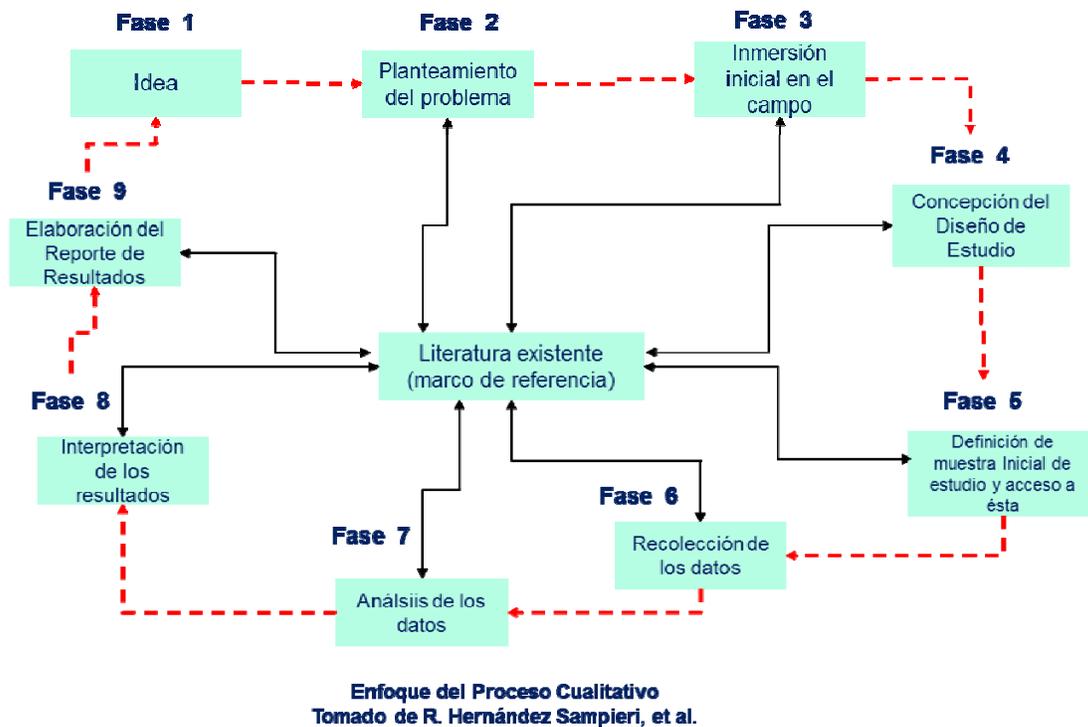


Figura 1, Proceso de la Investigación Cualitativa

El antecedente de esa inquietud se originó hace más de 20 años. El autor estuvo involucrado en el Programa Emprendedor de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), como colaborador bajo la responsabilidad del Licenciado Román Valladares, teniendo la oportunidad de conocer acerca del programa emprendedor que se desarrollaba en aquel entonces en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (el TEC de Monterrey). Dicha institución apoyaba a UNITEC en sus inicios brindándole información acerca de su Programa Emprendedor, incluyendo el tema sobre incubadoras de negocios, material que se incorporaba a la publicación que UNITEC hacía acerca de su propio programa emprendedor, en el que el autor del presente trabajo, tuvo algunas responsabilidades de su publicación.

Al retornar al ambiente académico de UNITEC, surgieron inquietudes alrededor de esa iniciativa de emprendimiento de nuevos negocios, considerándola de vigencia actual por su importancia en la generación de empleos. Se hablaba en aquel entonces de una cultura emprendedora en la universidad, que permitiera a sus alumnos considerar la

oportunidad de crear nuevos negocios, que ellos mismos pudieran dirigir. La incubadora de negocios habría de tener un rol importante en su supervivencia. Fue esta una de las razones principales para tomar como iniciativa la idea de realizar un estudio para el lanzamiento de una incubadora de negocios para Tegucigalpa.

3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los elementos principales identificados en el **planteamiento del problema** (Fase 2), giraron alrededor de una mezcla sobre las realidades de la ciudad de Tegucigalpa, con limitadas oportunidades prestadas a sus ciudadanos en el propósito de desarrollarse económica y socialmente, por la falta de empleo, recursos para su educación y ausencia de cultura emprendedora.

Cuestionaba la reflexión, ¿si se sabía que las incubadoras de negocios son una solución a estos problemas, por qué la ciudad no contaba con una, a pesar de que supuestamente este es un concepto de conocimiento público y generalizado, del que se conocen ampliamente sus ventajas y requerimientos de recursos? Se llegó a considerar incluso, que de manera prioritaria el estudio determinara las causas por las que no se había creado una a la fecha, prioridad más tarde remplazada por la de identificar los elementos necesarios para llegar al objetivo de implementarla en el corto plazo. Este aspecto se trata en mayor detalle en la sección de los resultados del estudio.

3.3 LA INMERSIÓN

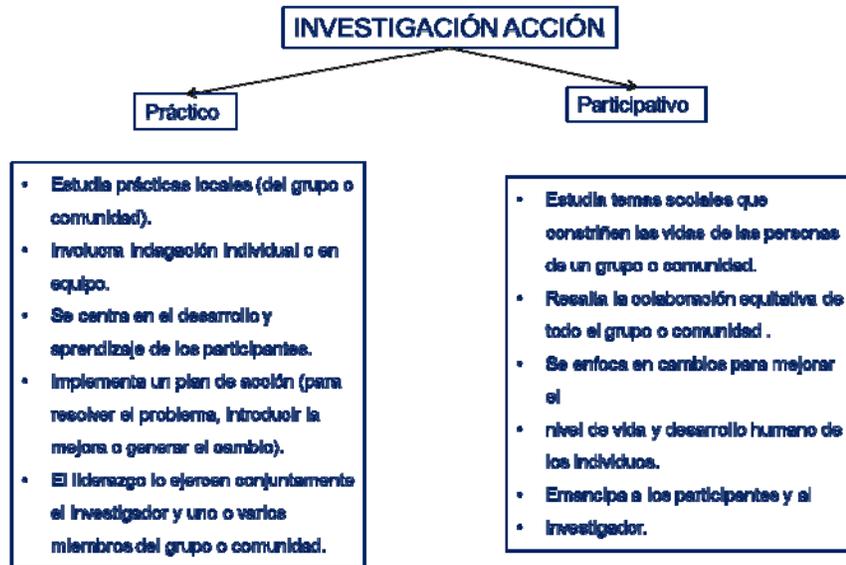
En vista de no existir una incubadora de negocios a visitar en Tegucigalpa, que permitiera una inmersión (fase 3) para documentar aspectos relacionados con el estado de desarrollo en que se encuentra, su ambiente, las experiencias de sus administradores y sus puntos de vista implícitos y explícitos, para registrarlos y documentarlos como datos a ser convertidos en información útil para la toma de decisiones acerca de la implementación de una incubadora de negocios para Tegucigalpa, se procedió a considerar una inmersión completa alrededor de información secundaria generada en la Internet. Para recabar datos sobre los conceptos, lenguaje, relación entre participantes, procesos, descripciones de ambientes

y reflexiones sobre las vivencias, se utilizó principalmente el motor de búsqueda Google®, para ubicar páginas y documentos relevantes al tema.

3.4 DISEÑO DE ESTUDIO

Decididas las acciones para realizar la inmersión, el estudio pasó a la determinación del diseño del estudio (fase 4). Partiendo del hecho de que el estudio es de tipo cualitativo, se identificó que el diseño de investigación-acción aplicaba a sus objetivos, ya que identificó el problema y buscó su solución. La falta de oportunidades de empleo y de oportunidades para desarrollarse como emprendedor son problemas inmediatos, complejos, que requieren de soluciones bien pensadas, estructuradas, que deben ser analizadas a profundidad para identificar mejores prácticas concretas para su solución. El tipo de estudio se esfuerza por generar información crucial para la toma de decisiones, dirigida a gestar una reforma estructural al ambiente económico de la ciudad de Tegucigalpa, tomar el control sobre su destino en términos de sus objetivos económicos, que aunque su impacto inicial fuera modesto, es digno de seguirse de manera sistemática.

De las tres perspectivas destacadas en la investigación-acción, la visión técnico-científica, la deliberativa y la emancipadora, el estudio sigue la perspectiva técnico-científica, por lo que pretende encontrar en cuanto a tecnicismos. Lo hace bajo un diseño práctico a diferencia de un diseño participativo, ya que el estudio persigue principalmente la estructuración de un Plan de Implementación de una Incubadora de Negocios como la solución al problema identificado. Ver la Figura 2, sobre los diseños básicos de la investigación-acción.



Diseños básicos de la investigación-acción.
Fuente: Hernández Sampieri, et al.

Figura 2, Diseños básicos de la investigación-acción

3.5 MUESTRA INICIAL

En cuanto a la definición de la muestra inicial del estudio y el acceso a ésta (fase 5), se inició desde la etapa de inmersión ajustándose a lo largo del estudio con cada uno de los casos, documentos y experiencias recolectadas. Se realizó un discernimiento sobre la necesidad de continuar o no, en la misma dirección indicada por la muestra examinada para ampliar la información recabada sobre el tema. Por tratarse de documentación específica sobre teorías, casos y experiencias, la muestra no se tomó con propósitos probabilísticos, ni se consideró que requiriera generalizar los resultados. Buscó tipos de casos o unidades de análisis del ambiente de incubadoras de negocios en contextos similares en cuanto a la necesidad de generar empleos y asegurar la supervivencia de los nuevos negocios en sus etapas iniciales. En su búsqueda, de manera dinámica, se utilizaron diferentes criterios como el tamaño de las economías, el tipo de objetivo perseguido, etc. En cuanto al tamaño de muestra, se preocupó más por el establecimiento de categorías, limitado únicamente por la capacidad de recolección, el análisis de los datos recolectados y el tiempo determinado para la realización del estudio.

La muestra utilizada principalmente se compone de casos-tipos, algunas opiniones expertas, muestras originadas en cadenas por redes, teóricas, de casos importantes y adaptados a la conveniencia, casos obtenidos de manera fortuita, siempre teniendo como objetivo principal la profundidad y calidad de la información a utilizar como insumo del estudio. Se prefirió que fueran muestras homogéneas para centrarse en el tema investigado resaltando situaciones, procesos o episodios relevantes al estudio.

3.6 RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de los datos (fase 6) se realizó principalmente a través de información secundaria, obtenida de fuentes que generan datos acerca del país como el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), el Banco Central de Honduras (BCH), algunas organizaciones internacionales de desarrollo que recaban información acerca de los países que las conforman.

Adicionalmente se realizó una investigación detallada acerca de las diferentes instituciones que generan información sobre incubadoras de negocios, encontrando gradualmente en el desarrollo del estudio, que existía una serie de instituciones de desarrollo internacional, nacional y local, universidades a través de tesis de post-gradados, organizaciones promotoras del desarrollo económico, tanto gubernamentales como organizaciones no gubernamentales (ONG) y empresas privadas dedicadas a la ejecución de estudios de factibilidad para este tipo de herramientas de desarrollo.

El principal vehículo para la recolección de datos, fue el potente motor de búsqueda de la empresa Google, el que está basado en alta tecnología digital de exploración de hipertexto en la Internet, que indiza decenas de cientos de millones de páginas de la red que involucran un número comparable de términos distintos. Estos motores dan respuesta a millones de preguntas día a día, a través de tecnología de punta que avanza de manera acelerada por el poder computacional de los equipos utilizados y por la aplicación de algoritmos avanzados en sus programas de software. Entre las características tecnológicas de este motor de búsqueda, se mencionan dos elementos importantes que producen resultados de alta precisión. Primero, el uso que hace de la estructura de vínculos de la red (links) para calcular una clasificación por calidad de

cada página de la red. Esta clasificación es llamada “PageRank”. La segunda, es que Google en su tecnología utiliza vínculos (links), aspectos revisados con bastante detalle en el informe The Anatomy of a Large-Scale Hypertextual Web Search Engine del Departamento de Ciencias de la Computación de Stanford University (Brin & Page).

La información recabada se acumuló, en una base de datos de directorios del sistema operativo Windows 7, con la etiqueta correspondiente señalando que se trataba de investigación, a la vez dividida en subdirectorios que identificaban el país de origen en unos casos, las instituciones donde se originó la información y en otros casos con etiquetas señalando aspectos por materia tratada como “PyME”, “emprendimiento juvenil”, “incubación desarrollo económico”, “incubación educación”, etc. y otros que aplican al diseño e investigación de las incubadoras de negocios.

Las unidades de análisis del estudio fueron fuentes secundarias que pudieran proporcionar información relevante acerca de las incubadoras de negocios, específicamente utilizable en la consecución de los objetivos del estudio de un Plan de Implementación, los procesos y contribuciones posibles al desarrollo de negocios en Tegucigalpa. Información que permitiera revelar, prácticas, papeles desempeñados, relaciones entre participantes, grupos, organizaciones, comunidades y subculturas, todas alrededor de las incubadoras de negocios.

3.7 ANÁLISIS DE LOS DATOS

Se utilizó una herramienta de software de oficina de Microsoft llamado OneNote ®, para crear carpetas y subcarpetas para el análisis de los datos (fase 7), se relacionó la información recabada en temas lógicos a ser utilizados en el informe final de este estudio. Se establecieron diferentes secciones, como la definición del problema, las preguntas de estudio, los objetivos y las diferentes hipótesis planteadas, para poner a prueba cada uno de los conceptos considerados como parte de la solución al problema específico de implementar una incubadora de negocios en la ciudad de Tegucigalpa.

La idea de utilizar una herramienta para realizar el análisis de los datos surge del libro Manual para la Presentación de Anteproyectos e Informes de Investigación (Tesis)

(Schmelkes & Elizondo Schmelkes, 2012), recomendado como obra de consulta para el curso de proyecto de graduación.

Durante el análisis se elaboraron bitácoras para llevar registros, de temas abordados y de aspectos que deberían de volver a consultarse, para aclarar algunos conceptos que al confrontarlos contra otros elementos, pudieran dejar dudas en la perspectiva del presente estudio. Los datos recabados constantemente fueron sometidos al rigor de la reflexión de su aplicación en la implementación de un proyecto de incubadoras para la ciudad de Tegucigalpa, hasta que surgieran piezas de información relevantes al estudio

3.8 INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

En cuanto a la interpretación de los resultados (fase 8), se analizó cada unidad para extraer el significado y generar categorías, haciendo uso del método de comparación constante (similitudes y diferencia entre las unidades de significado), y llegar a la codificación de un primer plano. La comparación por categorías y su agrupación en temas a través de una comparación constante para una codificación de un segundo plano. Finalmente, el estudio realizó el reporte de resultados (fase 9), objeto del presente informe final presentado, cuyos resultados se presentan en el siguiente Capítulo IV.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1 INTRODUCCIÓN

Al analizar los resultados de la investigación realizada, para lograr un nivel de apropiado de claridad sobre los temas, se considera necesario establecer una perspectiva común entre los usuarios del estudio, por así decirlo, una nivelación del terreno de entrega, ya que algunos podrían tener diferentes alcances en el conocimiento de conceptos alrededor de las incubadoras de negocios. Con ese propósito en mente se presentan las definiciones relevantes a los objetivos planteados, antes de abordar los detalles acerca de las incubadoras de negocios, sobre las diferentes clasificaciones y tipos, los procesos desarrollados, los factores críticos de éxito en su operación, aspectos que servirán de base para la formulación del Plan de Implementación para la Incubadora de la ciudad de Tegucigalpa.

4.2 PROCESOS DESARROLLADOS POR LAS INCUBADORAS DE NEGOCIOS

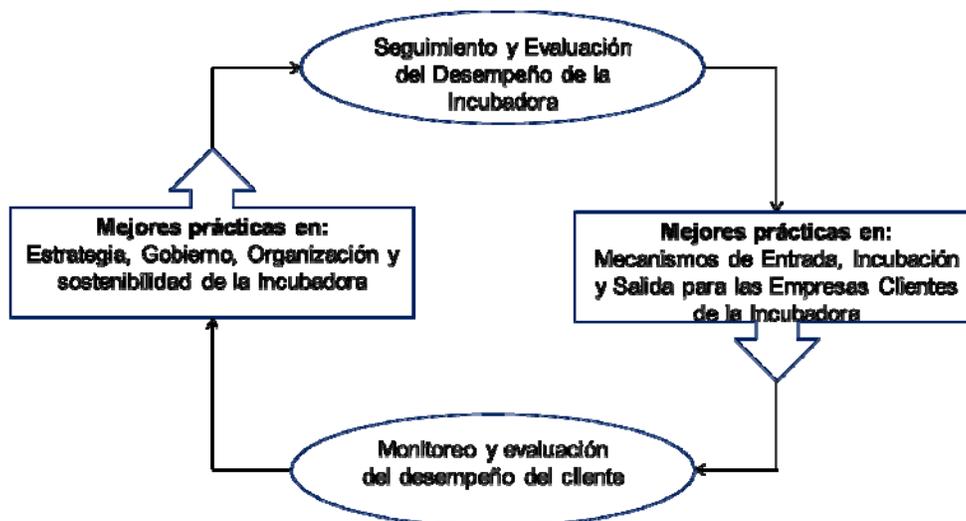
En los países en desarrollo las incubadoras tienden a presentar ciertas características específicas y retos que están ligados al estatus de la economía local y a los ambientes financieros. A pesar de las diferencias que puedan existir de país a país, hay tres “dimensiones” en las actividades de las incubadoras que son relevantes a su éxito. Dos de ellas pueden definirse como “actividades de los servicios principales”, ya que pueden asociarse a objetivos precisos y “entregables” de la incubadora.

El primero se refiere al “funcionamiento interno” de la incubadora, el segundo, a las “salidas” o prestaciones generadas durante el proceso de incubación y el tercer grupo de mejores prácticas, puede definirse como un flujo “horizontal” de actividades dirigidas a la evaluación y mejora a través de un proceso continuo, del desempeño de los dos anteriores (Scaramuzzi, 2002).

Los tres grupos de mejores prácticas son:

- Mejores prácticas acerca de la **creación y la administración** de la incubadora. Estas incluyen la estrategia, posicionamiento y sostenibilidad a largo plazo de la incubadora, así como su organización interna y sistema de gobierno.
- Mejores prácticas del **proceso de Incubación**. Estas incluyen los mecanismos de admisión, incubación y salida adoptados por la incubadora y aplicados a las empresas clientes.
- Mejores prácticas para la **evaluación del desempeño**. Incluyen el seguimiento y evaluación de los procesos adoptados para medir tanto el desempeño de la incubadora y el “valor agregado” de la incubadora en el fomento del desarrollo de negocios.

La Figura 3, presenta la interacción de estos procesos y mejores prácticas.



Fuente: Adaptado de "Incubators in Developing Countries: Status and Development Perspectives" Elena Soaremuza-InfoDev Program - The World Bank, Washington DC May 2002

Figura 3, Procesos y Mejores Prácticas de los Procesos

4.2.1. PROCESO DE CREACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LAS INCUBADORAS DE NEGOCIOS

Se identificó en la literatura una serie de mejores prácticas relacionadas al funcionamiento propio de las incubadoras, específicamente sobre la estrategia y

objetivos, su sistema de gobierno, la organización interna y los recursos utilizados para permitir su sostenibilidad en el tiempo.

Al planificar el establecimiento de una nueva incubadora, debe realizarse siempre una evaluación del ambiente del sector privado de la localidad donde la incubadora va a establecerse y una encuesta acerca de las necesidades de los emprendedores de dicha localidad. Asimismo, se recomienda que en la fase de prefactibilidad del proyecto se realice un estudio de la efectividad y mejores prácticas en ambientes similares.

El concepto y modelo de “incubación” debe también estar claramente identificado y debe ser consistente con los objetivos que la incubadora desea alcanzar. En el análisis preparatorio, el “proceso de incubación”, en términos de los objetivos, metas, servicios y entregables, debe estar claramente identificado. Los modelos de incubación deben considerarse sobre la base de la situación de desarrollo del sector privado del país y sus necesidades. Los modelos y sistemas de gobierno exitosos deben analizarse, para seleccionar el enfoque que mejor se ajuste a las iniciativas planteadas en los objetivos, al mandato de su junta directiva y capacidades operativas. La sostenibilidad a largo plazo, debe considerarse también como clave en el planeamiento estratégico de la incubadora. Los aspectos claves son:

4.2.2 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA INCUBADORA

Sobre los objetivos de la incubadora, se encontró referencia consistente sobre las siguientes consideraciones:

- Los objetivos deben ser realistas y consistentes con el ambiente de mercado, así como con los recursos disponibles en el país.
- La incubadora debe tener la capacidad de ofrecer a sus clientes, a través del tiempo y sobre una base auto-sostenible, recursos valiosos a un costo razonable
- El posicionamiento, modelo y enfoque de la incubadora debe tomar en consideración las principales oportunidades del mercado al que se puede llegar y las ventajas comparativas que se puedan lograr.

- Las principales limitaciones de mercado y financieras deben identificarse con claridad y atenderse oportunamente.

4.2.3 ORGANIZACIÓN Y GOBERNABILIDAD

En lo relacionado a la organización y gobernabilidad, la literatura consultada presenta consideraciones relacionadas a:

- La estructura legal de la incubadora, la que debe estar influida por su misión (sin fines de lucro o con fines de lucro) y como por el modelo financiero seleccionado para sustentar su operación. La incubadora deberá crear una Junta para gobernar sus actividades.
- Debe lograrse consenso entre los ejecutivos y principales partes interesadas acerca de la misión que la incubadora debe realizar.
- El equipo administrativo de la incubadora debe estar compuesto por un director, algunos asistentes a tiempo completo. Su número dependerá del tamaño, clientes y actividades administradas por la incubadora.
- El reclutamiento de un buen equipo administrativo es clave para el éxito de la incubadora. El director debe ser una persona dinámica con experiencia de negocios, preferiblemente en una empresa pequeña. Deberá tener la habilidad de atraer patrocinadores, inversionistas, partes interesadas financieramente y clientes. Algunos de los asistentes deben estar designados para trabajar directamente en el servicio al cliente.
- La incubadora deberá tener la capacidad de atraer a la mayor cantidad de profesionales calificados, incluyendo voluntarios y practicantes, para dar soporte a actividades específicas de la incubadora y de sus clientes, sin costo o a un costo razonable.

4.2.4 SOSTENIBILIDAD

Lograr la sostenibilidad de la incubadora es uno de los retos más importantes a enfrentar por parte de la administración. La capacidad de los administradores,

adicionalmente, se mide en términos de la recaudación de fondos, el reclutamiento de capital humano y la procuración de otros recursos que puedan utilizarse en la administración de la incubadora para servir de la mejor manera posible a sus clientes. Otras consideraciones relevantes sobre la sostenibilidad encontradas en la literatura, están relacionadas a:

- Por lo general la renta y provisión de espacio no son suficientes para cubrir todo costos de la incubadora. En las incubadoras de negocios, especialmente en las de países en desarrollo, la sostenibilidad es un tema prioritario.
- Una cantidad considerable de ingresos puede provenir de las participaciones en capital de la incubadora en empresas clientes y de la venta de acciones subsecuente en las ofertas públicas de venta de acciones, o a través del pago de cánones (royalties) a la incubadora por un número específico de años, cuando un nuevo producto de una empresa incubada se comercializa. Este es un modelo particularmente diseminado entre las incubadoras de tecnología en los países industrializados, especialmente en los Estados Unidos de América y en Israel.
- Alianzas con universidades y programas de investigación y desarrollo nacionales pueden proveer los fondos públicos o soporte en especie a las incubadoras.
- Se podría requerir soporte público, así como soporte de donantes internacionales (en el caso de los países en desarrollo), especialmente durante los primeros años de vida de la incubadora, o bajo circunstancias particulares. La sostenibilidad a largo plazo debería de ser, en todo caso, uno de los objetivos principales de cualquier incubadora y la estructura de costos e ingresos debe ser planificada con precisión durante su fase de diseño.

4.2.5 ADMISIÓN AL PROCESO DE INCUBACIÓN - MEJORES PRÁCTICAS

El proceso de incubación se compone de tres elementos principales, qué consisten de la entrada del emprendedor a la incubadora; el desarrollo de los productos y organización de la empresa; y la “graduación” de la empresa de la incubadora, en cuanto ésta está preparada para competir y crecer en el mercado abierto. El proceso es

complejo y el éxito de la incubadora depende de su capacidad para implementarlo. Se han identificado mejores prácticas para cada una de esos pasos. (Scaramuzzi, 2002)

Se presentan las consideraciones sobre los criterios y procedimientos de admisión más relevantes encontrados en la literatura:

- Deben establecerse criterios claros de admisión con guías y procedimientos de evaluación a aplicar de manera transparente. El procedimiento de selección debe realizarse utilizando procedimientos y formas estandarizados y debe estar administrado por un equipo profesional de evaluadores. Los evaluadores generalmente incluyen al administrador de la incubadora, algunos miembros del equipo, consultores, practicantes, académicos, etc.
- La selección debe ejecutarse en un esfuerzo continuo por identificar las necesidades del solicitante, determinando a la vez si los servicios prestados por la incubadora tienen “valor” para el solicitante.
- El procedimiento de selección debe practicarse consistentemente en base a los criterios ligados a los objetivos de la incubadora.
- Los criterios de selección generalmente incluyen aspectos tales como el grado de innovación de la idea de negocio o del producto, la factibilidad del producto y grado de protección que se le puede brindar a la patente, el conocimiento del mercado y potencial de crecimiento, plan financiero, riesgos y oportunidades involucradas en el proyecto, los antecedentes profesionales y de educación del solicitante, los beneficios a la comunidad, grado de concienciación ecológico, etc.
- El proceso de selección debe realizarse tomando en consideración las sinergias potenciales entre los cliente. Las incubadoras deberían también de evitar la incubación de empresas que compiten directamente entre ellas, con el mismo producto o que participan en el mismo mercado, para evitar potenciales conflictos.

4.2.6 EL PROCESO DE INCUBACIÓN

En atención a la secuencia lógica en que ocurren los procesos de las incubadoras de negocios, a continuación se presentan aspectos relevantes encontrados en la literatura, sobre los criterios y procedimientos de admisión:

- **Ambiente:** una vez admitidas en la incubadora, las empresas deben crecer en un “ambiente propicio” y con un conjunto de servicios de valor agregado para que se queden en la incubadora. Los servicios incluyen:
 - **Instalaciones:** a través de la oferta de espacios en instalaciones modulares y de bajo costo.
 - **Redes internas:** la optimización del uso de los espacios comunes para fomentar redes informales entre las empresas.
 - **Servicios profesionales:** prestar servicios profesionales de consultoría sin costo o a costos bastante razonables. Algunas incubadoras, especialmente en los Estados Unidos, ofrecen ejecutivos calificados para que participen en las juntas de directores del cliente, hasta que una Junta Directiva “formal” se crea después de la graduación de la empresa.
 - **Participación en redes externas:** organización de seminarios foros, facilitación de eventos, contactos y la interacción en red entre las empresas localizadas tanto a lo interna como a lo externo de la incubadora.
 - **Acceso al capital:** este es uno de los servicios que prestan las incubadoras, comúnmente percibido como de alto valor que. El capital patrimonial generalmente viene de inversionistas en nuevos negocios, inversionistas “ángeles”, inversionistas corporativos o programas de financiamiento público. Algunas incubadoras ofrecen fondos de capital de riesgo especialmente establecidos para financiar a clientes de la incubadora. Capital en la forma de deuda es generalmente provisto por instituciones financieras o por programas comunitarios de préstamos para el desarrollo económico. Algunas incubadoras ofrecen a sus clientes inversiones a través de préstamos o de patrimonio con

fondos internos. Los vínculos con algunas corporaciones podrían ir más allá de los aspectos de financiamiento, para incluir recursos valiosos como el apoyo en el desarrollo de productos y prototipos, así como el establecimiento de acuerdos de venta y distribución.

- Creación de mecanismos de apoyo y de alianzas estratégicas para promover la cooperación de los clientes de la incubadora con universidades, corporaciones y el gobierno.

4.2.7 GRADUACIÓN

Para el subproceso de graduación, último subproceso del proceso de incubación, se identificó en la literatura como el aspecto más importante, el establecimiento de políticas claras de graduación y su comunicación desde el inicio de la relación con las empresas incubadas. Las políticas deben incluir los límites en tiempo, el tipo, monto y valor de los servicios a proveerse durante el proceso de incubación.

4.3 ESTABLECER ESCENARIOS DE COMO CONTRIBUIRÍA UNA INCUBADORA DE NEGOCIOS EN LA GENERACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS EN TEGUCIGALPA.

Para establecer algunos escenarios de como contribuiría una incubadora de negocios en la generación de nuevas empresas en Tegucigalpa, se identificó en la literatura algunas referencias de incubadoras en algunas ciudades, encontrando de relevancia algunos casos. Menciona una publicación del grupo de Emprendimiento e Innovación del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, que en Colombia las incubadoras de empresas son de reciente creación. La institución de mayor tradición fue constituida en 1994 en la ciudad de Bogotá cuando instituciones como el Centro internacional de Física-CIF, Colciencias, el SENA, la Federación Nacional de Cafeteros, la Fundación Compartir, la Fundación Corona, Fundaempresa, el ya desaparecido Instituto de fomento industrial (IFI), el NCR de Colombia, la Cámara de comercio de Bogotá, la Universidad Externado de Colombia y la Universidad de los Andes dieron vida a la Corporación Innovar. (Ministerio de Comercio, 2011)

Agrega dicho estudio, que muy pronto surgieron otras entidades importantes como la incubadora de empresas de Base tecnológica de Antioquia-IEBTA en el año 1996, que contó con la participación de la Universidad Nacional de Colombia, la Universidad de Antioquia, EAFIT, la Alcaldía de Medellín, la Gobernación de Antioquia y varias empresas y gremios como la Asociación Nacional de Industriales-ANDI, Industrias Alimenticias Noel, Leonisa y Cementos Argos, entre otros.

El estudio considera que por el tipo y magnitud de esfuerzo que una incubadora de negocios requiere, es necesario que instituciones de relevancia de la ciudad de Tegucigalpa se aglutinen en un haz de esfuerzos para dar paso a la estructuración de una unidad de desarrollo como ésta. En esta sección se procuró crear algunos escenarios en los que algunas instituciones identificadas como posibles líderes del esfuerzo, darían algún énfasis a la actividad de la incubadora, derivado del liderazgo ejercido por ellas.

❖ **Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC):** es de conocimiento general la importancia que las universidades le dan a este tipo de centros. Una incubadora dentro del ámbito de UNITEC, permitiría entre otros aspectos:

- El lanzamiento de nuevos negocios dentro de la comunidad universitaria.
- Afianzar una cultura emprendedora.
- Utilizar los recursos tecnológicos y de conocimiento, así como las redes con otras universidades locales e internacionales, y sus programas de incubadoras de negocios.
- Podría cubrir actividades con temas relacionadas a las carreras, al tema de la educación, la publicidad, industria médica, etc.
- En el centro de incubación, se podrían ofrecer instalaciones compartidas, salas de conferencia, salones de capacitación y cocina.
- Algunos de los criterios que se podían utilizar para la aceptación en la incubadora podrían ser, negocios que provocan algún beneficio a la ciudad.

- Podría administrarse como un negocio, con sus administradores siguiendo un plan anual de ejecución y buscando mantener mecanismos de auto-sostenibilidad.
 - Asegurar la calidad de los servicios prestados, midiendo la satisfacción de las empresas clientes.
 - Podría establecer una alianza entre universidades privadas y públicas, liderando una incubadora de negocios compartida. Podrían formar parte de la incubadora la Escuela Agrícola El Zamorano y las Universidades José Cecilio del Valle, UDH, UNICAH, UNAH, UPN, etc.
- ❖ **Asociación Hondureña de Instituciones Bancarias (AHIBA):** vinculada al sistema financiero nacional, podría liderar una incubadora de negocios con una visión hacia la ampliación de la actividad económica de la ciudad de Tegucigalpa. Entre otros aspectos, podrían enfocarse a:
- La identificación de empresas con un potencial de crecimiento interesante, donde las diferentes instituciones financieras, bajo una metodología específica, hicieran referencia al centro de incubación, de empresas con potencial de crecimiento.
 - Canalización de recursos disponibles en el sistema financiero, facilitando y estructurando la sindicación de préstamos para diversificar el riesgo en el lanzamiento de nuevos negocios.
 - Viabilizar la creación de nuevos negocios y la expansión de negocios existentes, hacia mercados de exportación de bienes y servicios, apoyando a sus clientes.
 - Utilización de activos eventuales tanto de bienes raíces y equipos que pudieran estar disponibles, identificando usuarios en la incubadora de negocios, que pudieran hacer un mejor uso de dichos activos.
 - Servicios que podría prestar, a la base de clientes del sistema financiero, tanto para empresas incubadas como para clientes regulares:
 - Administración de negocios,
 - Comercialización de productos,
 - Orientación a exportación,
 - Gestión financiera y de costos,

- Aspectos jurídicos y contables,
 - Comunicación corporativa/asesoría de prensa,
 - Búsqueda de nuevas tecnologías e informaciones técnicas,
 - Facilitado de investigación y mercado, y
 - Network a través de la convivencia con las empresas asociadas al programa.
- ❖ Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa (CCIT), que pudiera liderar un esfuerzo hacia una incubadora de negocios, con el apoyo de sus propios agremiados, dirigida a la ampliación de la actividad económica de la ciudad.

En general, el escenario descrito para la CCIT cubriría una mezcla de actividades y contribuciones para la ciudad capital, que podría ser la combinación de los aspectos presentados para UNITEC y la AHIBA. Alternativamente, como en los casos identificados en la ciudad de Bogotá, Colombia al inicio de esta sección, la fusión de los esfuerzos entre estas instituciones y otras instituciones de relevancia de la ciudad, sería perfectamente viable, mejorando sustancialmente sus posibilidades de éxito al compartir el costo de lanzamiento.

La combinación de esfuerzos por las diferentes instituciones que lograran coordinarse para el establecimiento de una incubadora para la ciudad de Tegucigalpa, contribuiría significativamente a mejorar sus condiciones económicas. Reportó el Instituto Nacional de Estadísticas con fecha 31 de diciembre del 2011 (Perdomo de Zelaya, 2011), que Honduras iniciaba el 2012 con 8.2 millones de habitantes, que en el 2011 apenas se crearon 60 mil puestos de trabajo, cuando se requería la creación de unos 200 mil empleos. Señaló también, que de los 8 millones de habitantes cerca de 5.5 millones de personas se encuentran en condición de pobreza (69%), de los cuales 3.8 millones viven en extrema pobreza (47%). Tegucigalpa reporta para esta misma fecha una población de 1,029,199 habitantes. Estas son cifras alarmantes que requieren de un crecimiento económico suficiente para retener el ingreso de más ciudadanos a las estadísticas de pobreza, con el costo social que esto implica. El crecimiento económico debe ser suficiente para revertir este proceso de deterioro social, con soluciones que brinden a los ciudadanos de Tegucigalpa, un futuro prometedor donde puedan realizar sus aspiraciones personales y familiares.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Las conclusiones y recomendaciones del presente estudio giran alrededor de la importancia de asegurar un proceso ordenado y estructurado, con la planificación adecuada, ya que se visualiza un arduo camino para los que emprendan la iniciativa de constituir la incubadora de negocios para la ciudad de Tegucigalpa. Las conclusiones pretenden apoyar al usuario del presente estudio, en identificar de manera directa los aspectos claves a considerar en la toma de decisiones en el proceso de formación de la incubadora. A continuación se presentan las **conclusiones sobre los procesos y actividades ejecutadas** por las incubadoras de negocios:

- El valor de las incubadoras de negocios en las sociedades, se concentra en la aplicación de una tecnología suave, de conocimientos para mejorar las posibilidades de supervivencia de los nuevos negocios. Con sus procesos y actividades agregan valor al proceso de generación de nuevas empresas.
- El estudio elabora sobre los detalles de los procesos con el propósito de que los responsables de estructurar el Plan de Implementación para la incubadora de Tegucigalpa, los tenga presentes en las deliberaciones para la toma de decisiones en la etapa de la estructuración de la incubadora.
- Los procesos de las incubadoras de negocios deben visualizarse desde las perspectivas externa e interna. A lo externo, con procesos relacionados a sus clientes: mecanismos de entrada, incubación y salida. A lo interno, sobre aspectos de estrategia, gobernabilidad de la entidad, su organización y sostenibilidad.
- Los procesos externos dirigidos a clientes y los internos de gobierno y estrategia antes mencionados, deben acompañarse de un tercer proceso de medición y seguimiento de su desempeño, para una mejora continua de la calidad total de la entidad.

Sobre las consideraciones para implementar una incubadora de negocios en Tegucigalpa, el estudio concluyó en que:

- La formación de una incubadora para la ciudad de Tegucigalpa, requiere del liderazgo de partes interesadas dispuestas a liderar el esfuerzo.
- Para liderarlo de manera efectiva, dichas partes interesadas deben poseer conocimientos comunes sobre las funcionalidades de las incubadoras de negocios.
- Para arribar al objetivo de un Estudio de Factibilidad, se sugiere que el grupo de planificación responsable de estructurar el Plan de Implementación, utilice el presente estudio como base de las deliberaciones sobre los objetivos, los modelos a aplicar y para la toma de decisiones con la información adecuada.
- Es importante que el grupo de planificación de la incubadora, realice una evaluación del ambiente del sector privado y una encuesta de las necesidades de los emprendedores.
- El producto de las deliberaciones del grupo de implementación, será la definición del concepto y modelo de “incubación” a utilizarse en la incubadora de Tegucigalpa. Deben identificarse con claridad y ser consistentes con los objetivos que la incubadora desea alcanzar y establecerlos en base a la situación de desarrollo y necesidades del sector privado del país en general y de la ciudad específicamente.
- El grupo definirá el sistema de gobierno con un enfoque ajustado a los objetivos de su junta directiva y a las capacidades operativas.
- El grupo responsable de la implementación, en la estructuración de los objetivos y aspectos de gobierno de la incubadora, debe mantener la atención sobre la sostenibilidad a largo plazo, aspecto clave para el planeamiento estratégico de la incubadora.

En cuanto al escenario de como contribuiría una incubadora de negocios en la generación de nuevas empresas en Tegucigalpa, concluyó el estudio en que:

- La importancia de que Tegucigalpa cuente con una entidad que fomente la creación de nuevas empresas en un ambiente controlado está conectada a la misma supervivencia de la ciudad.
- La creación de empresas es una de las bases de progreso más importantes de la sociedad actual. Las empresas se generan a través del esfuerzo de individuos dispuestos a arriesgarse para crear riqueza con su creatividad.
- Hay aspectos menos evidentes que influyen en el proceso de creación de empresas, como el factor de imitación de los humanos, que al ver a otro que ha tenido éxito en su carrera empresarial, puede ejercerle influencia positiva sobre la percepción de la viabilidad de elegir esa opción como carrera.
- Las incubadoras de negocios crean ambientes propicios para ese tipo de percepciones con impactos favorables en la creación de un círculo virtuoso a la cultura emprendedora.
- No es una opción justa ni sostenible permitir que el nivel de pobreza y exclusión en Tegucigalpa continúe en crecimiento, en muchos casos coexistiendo con áreas de prosperidad dentro de la misma ciudad e incluso dentro de los mismos barrios y colonias.
- Es evidente que las iniciativas de tipo gubernamental dirigidas al crecimiento económico no son suficientes para ejercer un cambio en el deterioro de dichas zonas, por lo que deben tomarse iniciativas dirigidas a superar estos problemas estructurales.
- La incubadora debe considerarse un mecanismo idóneo para la asignación de recursos económicos disponibles en nuestra economía, que actualmente las instituciones del sistema financiero no canalizan eficientemente ante el riesgo del fracaso natural de los nuevos negocios y las presiones de los entes reguladores. La

incubadora apoyaría en la búsqueda de esa eficiencia para la inversión de esos recursos, con enfoques de desarrollo zonal que procuren un impacto favorable al desarrollo social y económico.

En general, el estudio concluyó en que para lograr el objetivo específico de establecer un Plan de Implementación para una incubadora en la ciudad de Tegucigalpa, era necesario que los responsables de implementarla tuvieran un conocimiento común sobre los aspectos relativos a las incubadoras de negocios, aspecto apoyado a través de los objetivos específicos, con la cobertura dada a los procesos y actividades ejecutadas en estas entidades y a las consideraciones específicas para su implementación en la ciudad.

Para facilitar la implementación hará falta que los responsables del proyecto emprendan sus actividades utilizando las “mejores prácticas” de implementación presentadas en el presente estudio, para asegurar su consideración en el diseño del Plan de Implementación Consensuado para la incubadora de la ciudad de Tegucigalpa.

5.2 RECOMENDACIONES

La expectativa del lector sobre el presente estudio debería ser, que se trata de una investigación exploratoria centrada en el tema de incubadoras de negocios con conclusiones tentativas únicamente. Es necesario entonces, advertir que la intención fue indagar sobre el plan de implementación que lleve a la constitución de una incubadora de negocios para Tegucigalpa, que sirva de base para la formulación de un estudio de factibilidad detallado y consensuado entre las partes interesadas.

Por otra parte, para la implementación de la incubadora para la ciudad de Tegucigalpa, el presente estudio recomienda a los usuarios en general y particularmente al grupo responsable de la implementación, tomar en consideración el hecho de que las incubadoras de negocios tienen múltiples "tipos de clientes", incluyendo a sus incubados, los proveedores de recursos en la forma de capital o financiamientos y otros actores relevantes del ecosistema emprendedor. Las necesidades de cada uno de estos segmentos de clientes difieren significativamente, por lo que deberá considerar los siguientes aspectos:

- En el contexto del marketing estratégico, su plan deberá estructurarse con tácticas ajustadas a las necesidades identificadas de los diferentes "tipos de clientes", diseñadas para apoyar la comunicación efectiva y eficiente con las diferentes partes y fundamentadas en un claro entendimiento del mercado.
- Para el análisis del entorno emprendedor recomendado a practicarse como insumo al plan de factibilidad para estimar el potencial de mercado de la incubadora, se recomienda incorporar métricas específicas para la ciudad de Tegucigalpa relacionadas a la tasa de mortalidad de nuevos negocios. Estas podrían analizarse por segmentos de tipo de negocio (ej. comerciales, industriales, tipos de servicios, etc.) relevantes a los objetivos de la incubadora, para llegar a revelaciones críticas como la encontrada en el estudio de emprendedurismo de Colombia (Monitor, 2010), el que menciona que de cada 100 empresas nacientes solo 8 tienen la capacidad de perdurar en el tiempo.

- El grupo responsable de la implementación debe mantenerse informado, no solo de la actualidad sino de los orígenes históricos de todos los aspectos relevantes a las incubadoras de negocios, principalmente aquellas que han contribuido al desarrollo de oportunidades de progreso económico.
- Realizar un esfuerzo disciplinado para arribar a un estudio de factibilidad realista porque a pesar de que en la literatura no se encuentran muchas referencias a los problemas que deben enfrentar las incubadoras de negocios, uno de los artículos que hace referencia a los problemas de las incubadoras en México relata que “Se anotaron deficiencias en cuanto a información y capacitación, apoyo financiero e inversiones para construcciones o reformas de los inmuebles de las incubadoras (varios proyectos abortaron por ese motivo). En promedio, las incubadoras mexicanas sólo consiguen generar la mitad de los recursos que necesitan. Estos emprendimientos también albergaban empresas innovadoras de los sectores tradicionales de la economía, hecho que responde a una tendencia internacional (Medeiros, 1998)”. Esta es, como antes mencionamos, una alusión específica al caso mejicano, por lo que no debe inferirse de manera directa que sería el caso para la incubadora propuesta para Tegucigalpa; la advertencia de la recomendación es para asegurar el análisis detallado de todos los aspectos citados en el estudio y para asegurar objetividad en el análisis.
- Por tanto, el paso subsiguiente a los realizados con el Plan de Implementación y al Estudio de Factibilidad, será arribar a un Plan de Negocios que defina aspectos puntuales de comunicación de la Incubadora como las declaraciones de la visión y misión y del marco de sus objetivos estratégicos, como una herramienta para administrar la operación y de comunicación con actores relevantes del medio y emprendedores, para que la incubadora esté en consonancia con sus necesidades particulares.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1. Introducción

Llevar al terreno de la práctica la implementación de la incubadora de negocios en la ciudad de Tegucigalpa requerirá sin duda alguna, de un liderazgo marcado por la flexibilidad para aceptar criterios de las diferentes partes interesadas, que lleven al objetivo final de su implementación. La aplicación de los elementos descritos para incubadora en la ciudad de Tegucigalpa contribuirá de manera significativa a controlar las variables que se sabe afectan el desarrollo económico por la vía del emprendedurismo. Todo esfuerzo realizado hacia este fin, será compensado significativamente por el potencial de los resultados a lograr.

A pesar de los esfuerzos realizados a la fecha en esta dirección a través de entes gubernamentales y ONGs que promueven en distintas formas la generación de nuevos negocios, los resultados obtenidos parece que en el mejor de los casos el contexto institucional ha sido más bien una molestia al proceso de emprender. Sus resultados, al menos en Tegucigalpa, en el peor de los casos representan un pesado lastre que influye negativamente en el tipo, calidad y cantidad de emprendedores en la ciudad, no ha generado el crecimiento económico ni oportunidades suficientes.

En su aplicación práctica, la incubadora contribuirá a minimizar el impacto del arreglo institucional formal e informal, en el que se desarrolla actualmente la iniciativa de nuevos negocios en la ciudad, prestando su apoyo a los emprendedores en aspectos tan diversos pero importantes, como los efectos negativos de la legislación laboral que resulta en altos costos a las empresas nacientes, limitando su capacidad de generación de empleos, o la forma en que se definen y protegen los derechos de propiedad.

Asimismo, la incubadora influirá positivamente a neutralizar los efectos adversos como la poca coherencia de las regulaciones económicas que encarecen los costos de iniciar, operar y cerrar negocios, contribuyendo a una comunicación planificada que enfatice

las virtudes de las incubadoras de negocios para un entendimiento adecuado del papel que juegan como medio de desarrollo económico de las ciudades y naciones.

6.2. Propuesta de Aplicabilidad - Plan de Implementación Modelo

La propuesta del presente estudio es la utilización de un Plan de Implementación Modelo, como herramienta de planificación para el éxito de la incubadora de empresas, en su desarrollo a través del tiempo y necesaria para lograr el retorno social y económico requerido sobre las inversiones realizadas.

Este Plan de Implementación Modelo es la guía para la realización de un estudio de factibilidad, para adaptar y diseñar una incubadora en el contexto de la ciudad de Tegucigalpa. La sección se apoya en las mejoras prácticas para la formulación de estudios de factibilidad para incubadoras de negocios, contenida en la literatura de la metodología de infoDev (www.infodev.org) el 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, que cuenta con una red mundial de incubadoras de negocios con más de 300 miembros, con impacto en 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.

El proceso exige la estructuración de un equipo de desarrollo con actores relevantes, para llevar a cabo o encargar un estudio de factibilidad, bajo las siguientes consideraciones:

- ❖ Establecimiento de un equipo de planificación de la incubadora de negocios, para desarrollar el Plan de Implementación Modelo
 - Debe establecerse un grupo de trabajo que en consenso, deberá ser capaz de llevar a cabo el proyecto de la incubadora. Este grupo debe estar motivado por el deseo de contribuir al desarrollo de actividad económica y generación de empleos en la ciudad de Tegucigalpa. Entre sus principales participantes podrían estar la Alcaldía Municipal del Distrito Central, entes gubernamentales

responsables de la generación de nuevos negocios y empleo, autoridades regionales públicas o privadas relacionadas al desarrollo económico, universidades e institutos de investigación, representantes de la empresa privada y del sistema financiero tanto del sector público como privado, algunos sectores específicos como la agroindustria, otras organizaciones con iniciativas para el desarrollo y empresas relacionadas a las tecnologías de la información y comunicación (TICs).

- Actividades iniciales del equipo de desarrollo del Plan de Implementación:
 - Consensuar sobre los conceptos básicos y objetivos de una incubadora;
 - Establecer el cronograma y tareas para el trabajo a realizar para evaluar la viabilidad de la incubadora;
 - Aprender más acerca de incubación de empresas como concepto y de su aplicación;
 - Asegurar la disponibilidad de recursos para la planificación del estudio de factibilidad;
 - Implementación del estudio de factibilidad;
 - Decidir sobre los resultados y planificar la siguiente fase de desarrollo del plan;

- Aprendizaje y creación de capacidad:
 - Utilizar recursos de capacitación en línea;
 - Participar en tours de estudio de incubadoras;
 - Participar en redes (Networks) y eventos de incubadoras;
 - Mantenerse actualizado con las tendencias que van emergiendo;

- Componentes principales del Estudio de Factibilidad a desarrollar:

- El mercado – composición de los recursos emprendedores de la ciudad de Tegucigalpa y las necesidades de los prospectos de clientes, actuales y proyectados;
 - Interesados en participar - apoyo de la comunidad y líderes del proyecto (campeón);
 - Instalaciones y servicios;
 - Infraestructura – disponibilidad de las instalaciones e infraestructura de TICs;
 - Factibilidad financiera – tanto de corto como de largo plazo, incluyendo los costos de arranque;
 - Probables impactos– para la justificación del caso de negocios;
- Entender las necesidades del mercado – incluye analizar las partes interesadas:
- Conocer el mercado – definir el mercado;
 - Identificar los segmentos o nichos a los que se está dirigiendo la acción de la incubadora;
 - Identificar los segmentos industriales;
 - Establecer las características, necesidades y ubicación;
 - Definir si la incubadora de negocios para Tegucigalpa, se trata de una respuesta a la demanda del mercado o es la creación de un nuevo mercado;
 - Determinar si los programas de pre-incubación incrementan el tamaño del mercado objetivo;
 - Definir aspectos relacionados con la comercialización de investigación y desarrollo;
 - Estimar el tamaño del mercado objetivo;

- Determinar si existe suficiente masa crítica para justificar el establecimiento de una incubadora;
 - Determinar quien más está participando en el mercado de incubación de empresas y bajo qué modalidad;
- Definir los servicios, infraestructura y viabilidad financiera:
- La prestación de servicios de pre-incubación de empresas, para fomentar el mercado de incubación intensa, normalmente centrados en la elaboración de ideas y planes de negocios, a menudo en competencia o en asociación con universidades;
 - Negocio principal de incubación – prestado desde uno o más edificios de incubación;
 - Incubación de negocios a distancia - apoyo de incubación a empresas que no están localizadas en la incubadora de negocios pero que la visitan ocasionalmente.
 - Incubación virtual de negocios – soporte en-línea de incubación de negocios, por medio de información y un creciente número de servicios en línea, como la revisión de planes de negocio, tutoría sobre cierto tipo de aspectos, etc;
 - Post-incubación de negocios: brindar apoyo a empresas graduadas en su siguiente fase de expansión del negocio;
 - Flexibilidad de configuración de los edificios, localizándolos en áreas apropiadas para los clientes y con la menor cantidad de endeudamiento;
 - Asegurar la viabilidad financiera – tanto de corto como de largo plazo, incluyendo los costos de arranque;
- Determinar si la incubadora es la solución buscada, asegurando que el proyecto esté sustentado en:

- Un mercado sólido, considerando:
 - Que existe un flujo de tratos, actual y futuro;
 - Que existe una masa crítica para justificar la incubadora;
 - El tamaño de la incubadora justificado por el mercado;
 - El número apropiado de incubados;
 - Los requerimientos de mercado, determinando si la incubadora puede cumplirlos;

- **Punto de decisión: ¿Continuar con el proyecto?**

- Sobre una base financiera adecuada, asegurándose de:
 - La identificación con claridad de los costos de arranque y los costos de corto y largo plazo;
 - Que el estudio de factibilidad resultó en un modelo claro de negocios para su sostenibilidad;
 - Asegurar el compromiso financiero de apoyo para el arranque y costos de operación iniciales de la incubadora. Asegurar los fondos para el apoyo subsiguiente, dependiendo del modelo de negocio escogido para la incubadora;

- **Punto de decisión: ¿Continuar con el proyecto?**

- Que cuenta con un sólido apoyo de la comunidad, asegurándose de:
 - Que la incubadora encaja dentro del eco-sistema de la comunidad, con las prioridades económicas de desarrollo y de apoyo local a la innovación;
 - Contar con el apoyo al proyecto de la incubadora, de las partes interesadas de la comunidad, tanto político como financiero;

- **Punto de decisión: ¿Continuar con el proyecto?**
- Cuenta con verdaderos líderes para su ejecución (campeones):
 - Determinar quién o quiénes son los campeones del proyecto;
 - Determinar si la comunidad los respalda;
 - Determinar si tienen el conocimiento y la experiencia para administrar exitosamente la incubadora;
- **Punto de decisión: ¿Continuar con el proyecto?**
- De no existir una clara decisión de continuar con el proyecto, ser necesario:
 - Requerir investigación adicional para obtener una respuesta afirmativa;
 - De no lograr respuesta afirmativa: la incubadora podría no ser la solución apropiada para la ciudad de Tegucigalpa.

El estudio ha asegurado el cumplimiento del objetivo general de estructurar un Plan de Implementación, que sirva de base en el diseño del Plan de Implementación Consensuado entre las partes interesadas e identificadas en él, para asegurar la implementación de una incubadora de negocios, señalando los factores críticos de éxito en este tipo de esfuerzos. Se verificó dar respuestas a las preguntas de investigación sobre las actividades claves de valor agregado al proceso de generación de nuevos negocios, a los factores que se deben considerar en la implementación de una incubadora de negocios y la forma en que contribuiría una de éstas a la generación de nuevas empresas, todas estos elementos en el contexto de aplicación a Tegucigalpa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Allen, D., & McCluskey, R. (1990). *Entrepreneurship Theory and Practice. Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry*.
2. Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 33-46.
3. ANPROTEC. (2004). *Asociación Nacional de Entidades Promotoras de Emprendimientos*. Obtenido de <http://www.anprotec.gob.br/>
4. Autio, E., & Klofsten, M. (1998). A comparative study of two European business incubators. *Journal of Small Business Management*. Vol. 36 No. 1, 30.
5. Barreto Stein, K. (2007). *Estado del Arte de Incubadora de Empresas de Tecnologías de la Información en Universidades*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
6. Baumol, W. (1996). Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive. *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, pp. 3- 22.
7. Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, Vol. 28, pp. 20-28.
8. Bollingtoft, A., & P. Ulhoi, J. (s.f.). The networked business incubatorleveraging entrepreneurial agency. *El Sevier Science Inc*.
9. Bower, D. (1993). Successful joint ventures in science parks. *Long Range Planning*, Vol. 26 No. 6, pp.114-120.
10. Brin , S., & Page, L. (s.f.). *The Anatomy of a Large-Scale Hypertextual Web*. (S. U. Computer Science Department, Editor) Obtenido de <http://infolab.stanford.edu/~backrub/google.html>
11. Brooks, O. (1986). *Economic Development Through Entrepreneurship: Incubators and the Incubation Process*. *Economic Development Review* 4 (2), 24-29.
12. Bugliarello, G. (1998). Knowledge parks and incubators. In: Dorf, R.C. (Ed.). En G. Bugliarello, *The Handbook of Technology Management* (págs. 1.41–41.49.). In: Dorf, R.C. (Ed.).

13. Campbell, C., Berge, D., & Janus, J. (1989). Change agents in the new economy: Business incubators and economic development. *Economic Development Review*. Vol. 7(2), 56-59.
14. Castells, P. H. (1994). *Technopoles of the World: The Making of the 21st Century Industrial Complexes*. London: Routledge.
15. Chandra, A. (2007). Business Incubators in China: A Financial Services Perspective. *Asia Pacific Business Review Ebsco*.
16. Clarysse, B., Wright, M., Lockett, A., Van de Velde, E., & Vohora, A. (2005). Spinning out new ventures: a typology of incubation strategies from European research institutions. *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, pp. 183–216.
17. Cooper, A. (1985). The role of incubator organizations in the founding of growth-oriented firms. *Journal of Business Venturing*, Vol. 175-86.
18. Díaz, J., Urbano, D., & Hernández, R. (2005). Teoría Económica Institucional y Creación de empresas. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa.*, Vol. 11, No. 3, pp. 209-230.
19. Felsenstein, D. (1994). University related science parks -seedbeds or enclaves of innovation? *Technovation*. Vol. 14 (2), 93–110.
20. Grant, R. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal.*, Vol. 17(1), pp. 109-122.
21. Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). A Systematic Review of Business Incubation. *Journal of Technology Transfer*, 56.
22. Hamdani, D. (2006). *Conceptualizing and Measuring Business Incubation*. Ottawa: Science, Innovation and Electronic Information Division (SIEID).
23. Hansen, M. H. (2000). Networked Incubators: Hothouses of the New Economy. *Harvard Business Review*, 74-84.
24. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill / interamericana Editores S.A. de C.V.

25. <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/poverty.shtml>. (s.f.). Obtenido de Referencia adicional en: <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/poverty.shtml>
26. Jay Vadiveloo, P. F. (2011). *Enterprise Risk Management Are we ignoring the segment with the most critical need?* Janet & Mark L. Goldenson Center for Actuarial Research, University of Connecticut.
27. King, R., & Levine, R. (1993). Finance, entrepreneurship and growth: Theory and evidence. *Journal of Monetary Economics*, Vol. 32, pp. 513- 542.
28. Low, M., & MacMillan, I. (1998). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management*, Vol.14, pp. 139-161.
29. Ltd., J. W. (2001). Incubators: A Realist's Guide to the World's New Business Accelerators. En C. Barrow, *Incubators: A Realist's Guide to the World's New Business Accelerators* (pág. 354 pp.). Toronto.
30. Martin, F. (1997). Business incubators and enterprise development: neither tried or tested? *Small Business Enterprise.*, Vol. 4 (1), 3–13.
31. Martínez Pellón, Gustavo. (2012, MARzo). Customer Centricity - Centrando la Empresa en los Clientes. México, Distrito Federal , México.
32. Masten, J., & Kandoole, B. (2000). The transfer of small business assistance strategies to emerging countries: The case of Malawi. *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 25, pp.289- 298.
33. Medeiros, J. (1998). Incubadoras de empresas: lecciones de la experiencia internacional. *Revista de Administracao*.
34. Merrifield, D. (1987). New Business Incubators. *Journal of Business Venturing*, Vol. 2, pp. 277-284.
35. Mian, S. (1997). Assessing and managing the university technology business incubator: an integrative framework. *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, pp. 251-285.
36. Ministerio de Comercio, I. y. (2011). *Modelo para Incubación de empresas en Colombia Versión 1.0*. Bogotá: Emprendimiento e Innovación.
37. Money, M. (1970). University-related research parks. *Industrial Research.*, 62–64.

38. Monitor, G. E. (2010). *Reporte GEM Colombia regiones - Eje Cafetero 2010*. Colombia: Editorial Universidad del Norte.
39. Muent, H. (1999). University spin-offs and local business support infrastructure in a post-socialist economy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 6 No.2.
40. O'Shea, R., Allen, T., Morse, K., O'Gorman, C., & Roche, F. (2007). Delineating the anatomy of an entrepreneurial university: the Massachusetts Institute of Technology experience. *R&D Management*, Vol. 3(1), pp. 1-16.
41. Perdomo de Zelaya, M. (2011, dic 31). Honduras empieza el 2012 con 8.2 millones de habitantes. *Proceso Digital*.
42. Phan, P., Siegel, D., & Wright, M. (2005). Science parks and incubators: observations, synthesis and future research. *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, pp. 165–182.
43. Rice, Mark P., & Matthews, J. (1995). *Growing New Ventures, creating new jobs: principles and practices of successful business incubation*. Quorum Books.
44. Scaramuzzi, E. (2002). *Incubators in Developing Countries: Status and Development Perspectives*. The World Bank, infoDev Program, Washington DC.
45. Schmelkes, C., & Elizondo Schmelkes, N. (2012). *Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación (tesis)*,. México: Oxford University Press México.
46. SEBRAE. (2000). *Servicio Brasileiro de Apoio a las Micro y Pequeñas Empresas*. Obtenido de www.sebrae.com.br
47. Sherman, H. (1999). Assessing the intervention effectiveness of business incubation programs on new business start-ups. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 4 No. 2, p.117.
48. Swierczek, F. (1992). Strategies for business innovation: Evaluating the prospects of incubation in Thailand. *Technovation*, Vol. 12:8, pp.521-533.
49. Totterman, H., & Sten, J. (2005). Start-ups: Business incubation and social capital. *International Small Business Journal*, Vol. 23, pp. 487–511.

50. Vedovelho, C. a. (2003). Business Incubators as a technological infrastructure for supporting small innovative firms. *Journal. Entrepreneurship and Innovation*.
51. Vedovelho, C., & Godinho, M. (2001). *Promoting Business and Technology Incubation for Improved Competitiveness of Small and Medium*. United Nations Publications.
52. Vedovello, C. (1997). Science parks and university-industry interaction: geographical proximity between the agents as a driving force. *Technovation*, Vol. 17 No. 9, pp. 491-502.
53. Voisey, P., Gornall, L., Jones, P., & Thomas, B. (2006). The measurement of success in a business incubation projec. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13 No. 3, pp. 454-468.
54. World Bank, G. I. (s.f.). *InfoDev Incubator Support Center*. Recuperado el Dic 05, 2012, de Incubator Toolkit: <http://www.idisc.net/en/Topic.1.html>
55. Zapata Guerrero, F. T. (2011). *Análisis del proceso de soporte a la creación de empresas en México - El caso del modelo de incubación del Tecnológico de Monterrey*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

ANEXOS

ANEXO 1

Ampliación de referencia a la literatura sobre la clasificación de los modelos de las incubadoras de negocios.

Como antes se menciona, la amplitud de la literatura acerca de los enfoques de clasificación de las incubadoras de negocios atendiendo diferentes criterios es extensa; se anexa al estudio esta ampliación de referencias, evitando dejar información que pudiera ser relevante a los intereses del usuario del presente estudio.

Sobre la base de los objetivos que persiguen, diferentes autores (Clarysse, Wright, Lockett, Van de Velde, & Vohora, 2005), identificaron tres modelos de incubación que los llamaron de “**baja selectividad**”, de “**soporte**” y de “**incubación**”. Describen los autores que el **modelo de baja selectividad** busca el objetivo de maximizar la cantidad de empresas creadas sobre la base de la misión emprendedora del centro de investigación al cual están afiliados. Estas empresas se crean como medio de auto empleo para los nuevos empresarios principalmente y no tienden a crecer. El soporte principal que ofrece el modelo se enfoca en la fase de validación del proyecto, donde no se requiere mayor infraestructura o espacio físico.

Al **modelo de soporte** se le llama así por la amplitud del soporte prestado a los nuevos empresarios durante la fase de formación, en la que el plan de negocios es un factor importante para el desarrollo de este modelo. Busca crear empresas como una alternativa para proteger su propiedad intelectual y así generar utilidades, brindándoles potencial para crecer. Finalmente, **el modelo de incubación** ofrece servicios combinados utilizando los medios necesarios para crear investigación y a partir de ésta crear una empresa financieramente atractiva. Los servicios prestados incluyen la asesoría gerencial, la tutoría en proyectos de investigación, hasta la renta de espacios de oficinas, desarrollo de planes de negocios, el reclutamiento de empleados, etc. A continuación se presenta un cuadro que resume los conceptos de esta clasificación por objetivos perseguidos por las incubadoras de negocios:

RECURSOS QUE OFRECEN LOS DIFERENTES MODELOS DE INCUBACION			
Recursos	MODELOS		
	Baja Selectividad	Soporte	Incubación
Organizacionales	Organizaciones públicas conectadas con la Universidad	Organizaciones privadas conectadas con la Universidad	Centro de excelencia con relación estrecha con la industria
Humanos	Equipo de trabajo pequeño, familiarizado con el sector público	Equipo multidisciplinario, conectados con el sector financiero que son capaces de evaluar los planes de negocios	Personal altamente calificado
Tecnológicos	No tiene enfoque tecnológico o especialización	Se enfocan en los departamentos de la Universidad que tienen mejor desempeño, principalmente en investigación aplicada	Estrechamente especializados, tiene una amplia experiencia en este rubro
Físicos	Ofrece espacio de oficinas y la infraestructura de la Universidad	Ofrece espacio de oficina y la infraestructura de la incubadora a precios del mercado	Espacio para investigación interna e infraestructura es ofrecida sin costo
Financieros	Necesita una gran cantidad de recursos públicos para ofrecer a las empresas emergentes	Necesita crear un fondo con inversionistas públicos y privados	El dinero invertido es de origen privado
Networking	El ambiente emprendedor en la Universidad o Centro de investigación es muy importante	El ambiente emprendedor es de gran importancia	El ambiente emprendedor no es muy importante
Fuente: Clarysse et al. (2005)			

Otros autores señalan la existencia de diferentes enfoques para clasificar los diversos tipos de incubadoras de empresa (Vedovelho C. a., 2003), algunas de las primeras clasificaciones se hacían por el **origen o por el patrocinador** de la institución en donde residen (Ejemplo: Público, Privado, Universidad, etc.). Otras clasificaciones han estado relacionadas a la **tecnología, el modelo de negocio** (nivel de desarrollo, capital utilizado) y finalmente por la **configuración del espacio** físico y virtual (Bollingtoft & P. Ulhoi).