M.ª Teresa Fernández Fernández*
Francisco José Blanco Jiménez*

INCUBACIÓN DE EMPRESAS Y *SOFT LANDING* EMPRESARIAL EN LOS PAÍSES SOCIOS MEDITERRÁNEOS

En este trabajo se analizan dos formas de potenciar la actividad emprendedora (incubación de empresas y soft landing *empresarial) como modo de desarrollar el tejido productivo y la competitividad en los países que conforman el área de libre comercio euromediterránea. Se explican ambos conceptos, su evolución y su especial necesidad de implantación en los países socios mediterráneos.*

Palabras clave: *actividad emprendedora, política de empresa, incubación empresarial,* soft landing *empresarial, infraestructura de negocios, países socios mediterráneos.*
Clasificación JEL: *F15, F23, L26, L53, M13, M16, M20.*

1. Introducción

En este trabajo se analiza la importancia de la actividad emprendedora para fomentar la competitividad en el área de libre comercio euromediterránea. El trabajo comienza con la consideración que la Unión Europea hace de la pequeña y mediana empresa y de la actividad emprendedora y continúa con el concepto y evolución de incubación de empresas y de *soft landing* empresarial, explicando su valor competitivo y su uso como instrumentos de política económica.

Posteriormente se estudia la importancia de promover la actividad emprendedora y el *soft landing* empresarial en los países socios mediterráneos (PSM) debido a su pobre infraestructura de negocios. Las incubadoras de empresas aparecen en este contexto como entes que proporcionan servicios altamente competitivos que abarcan todas las áreas funcionales de la empresa y todo su ciclo de vida.

El trabajo presenta en su parte final algunos modelos de actuación gubernamental sobre incubación en dichos países y casos de estudio de éxito.

2. Pyme y actividad emprendedora como reto competitivo en la UE

Uno de los objetivos de la estrategia de Lisboa fue la creación de entornos favorables a la actividad emprendedora. En consonancia con ello, la Unión Europea (UE) ha destacado el potencial del emprendedor dinámico para apropiarse de los beneficios de la globalización y de las nuevas tecnologías para generar empleo y cohesión local y regional, y lo circunscribe dentro de su política orientada a la pequeña y mediana empresa (pyme). Dicha política se apoya en los siguientes princi-

* Universidad Rey Juan Carlos.

pios: crear un ambiente donde se reconozca y premie la labor del emprendedor y facilitar la actividad de las pymes en lo que respecta a: otorgar segundas oportunidades a emprendedores fracasados, diseñar normas apropiadas a las pymes, hacer que la administración pública sea receptiva a sus necesidades y adaptar los instrumentos públicos a dichas necesidades, facilitar su financiación, favorecer sus transacciones comerciales haciendo que se beneficien del Mercado Único y de la globalización y capacitarlas para que puedan innovar y ser respetuosas con el medio ambiente (Comisión de las Comunidades Europeas, 2008).

Como paso previo, en el año 2004 la Comisión de las Comunidades Europeas había establecido una agenda para el emprendimiento. En ella se considera que «la actividad emprendedora es un catalizador de la innovación, la competitividad y el crecimiento, estableciendo una correlación positiva y robusta entre la actividad emprendedora, el crecimiento, la supervivencia de las empresas, la innovación, la creación de empleo, el cambio tecnológico, los incrementos de productividad y las exportaciones» (Comisión de las Comunidades Europeas, 2004). Dicha agenda se basa en la Carta Europea de las Pequeñas Empresas aprobada en junio de 2000. Actualmente, la política de innovación de la UE *Inno-Policy Trend Chart* identifica más de 1.100 medidas horizontales, incluidos los viveros de empresas, y la actividad emprendedora sigue siendo clave en la Estrategia 2020 de la Unión Europea.

3. Incubación de empresas y *soft-landing* empresarial como instrumentos de la política emprendedora

Concepto y evolución de incubación empresarial

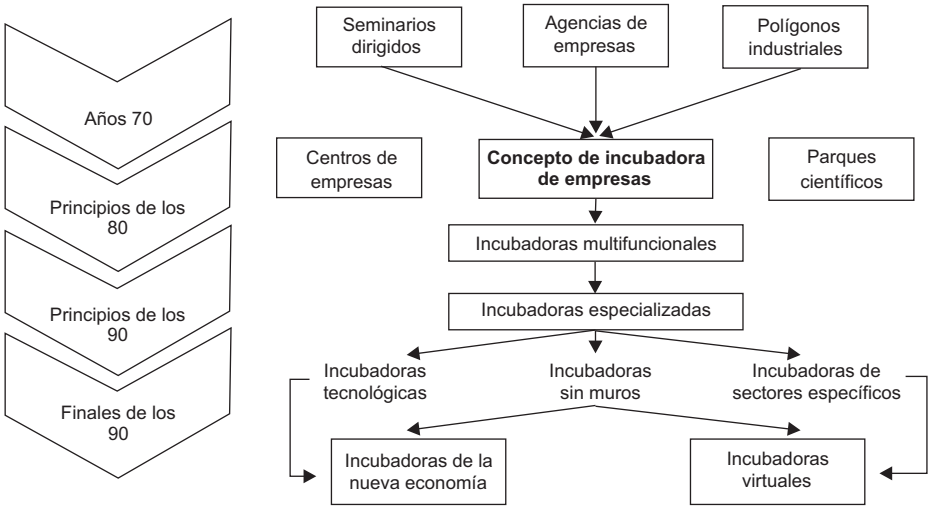
Según el Centre for Strategy and Evaluation Services en su *Benchmarking of Business Incubation* (2002), «las incubadoras de empresas son organizaciones que aceleran y sistematizan el proceso de creación de empresas que van a triunfar gracias a la ayuda recibida por la incubadora y que consiste en la provisión de un espacio de incubación, de servicios a empresas y de la creación de redes y clústeres».Como el concepto de incubación empresarial es reciente optamos por hacer una breve reseña histórica.

El concepto de incubación de empresas surge en Estados Unidos en el ámbito empresarial como una alternativa al cierre de algunas empresas, pero también en el mundo académico en las Universidades de California, el MIT y el Boston College a través de la National Science Foundation. La primera incubadora de negocios comenzó en Nueva York hace más de 50 años: el Centro Industrial de Batavia, que abrió sus puertas en 1959 en una antigua fábrica, es ampliamente reconocido como la primera incubadora de empresas de todo el mundo. Cuando la fábrica quebró y se cerró, se dividió el edificio en pequeños espacios para su uso por pequeñas empresas donde se les proporcionaron servicios contables a los que posteriormente se añadieron nuevos servicios empresariales. También en los años cincuenta, la Universidad de Stanford creó en Silicon Valley, California, un parque industrial y, posteriormente, un parque tecnológico (Stanford Research Park), para promover la transferencia de tecnología desde la Universidad hacia las empresas y la creación de empresas intensivas en tecnología, sobre todo electrónica. En Europa, las incubadoras surgieron primero en Inglaterra, subsidiadas por la British Steel Corporation para crear pequeñas empresas del acero.

La estructura de las incubadoras actuales se configura en la década de los setenta,de nuevo en Estados Unidos, donde empezaron siendo meras soluciones inmobiliarias en las que se compartían recursos comunes (algo así como centros de negocios o mini parques industriales). A finales de esa década y principios de los años ochenta, en Europa occidental, los gobiernos locales, las universidades y las instituciones financieras promovieron la transferencia de ciencia y tecnología, y alojaron en incubadoras los *spin-off* de las universidades más punteras sobre todo en aquellas regiones poco desarrolladas o en declive. En los años noventa se añaden servicios de virtualización y

GRÁFICO 1

EVOLUCIÓN DE LA INCUBACIÓN EMPRESARIAL



FUENTE: Comisión Europea, DG Enterprise y Centre for Strategy & Evaluation Services (2002).

se especializan más apoyando a la creación de nuevos *clusters* de conocimiento. Tras la burbuja «puntocom» los viveros e incubadoras van a incidir más en la formación de emprendedores y en la búsqueda de financiación con la creación de fondos específicos y el recurso a los llamados *bussines angels.* En la primera década del Siglo XXI, la incubación, como generadora de conocimiento, se vincula cada vez más a universidades públicas y privadas y a grandes empresas, con incubadoras propias. En 2011 se estima que en Europa hay más de 1.800 programas de incubación y viveros de empresas. La Unión Europea ha tratado de acortar el retraso respecto a Estados Unidos y financia casi 160 programas de incubación de negocios llamados «Centros de innovación empresarial» o BICs (EBN, 2011). No obstante, la distribución de la incubación en Europa es bastante desigual destacando por su éxito el Reino Unido y Alemania. En el Reino Unido hay más de 300 incubadoras de empresas que contienen más de 12.000 empresas, según datos de la Asociación británica de viveros de empresas (UKBI, 2011). Las cifras de la Asociación alemana de viveros de empresas contabilizan hoy más de 5.800 empresas en sus150 incubadoras habiendo generado 46.000 empleos directos. Estas incubadoras ya han prestado servicios a más de 17.400 empresas (ADT, 2011).

Otros países como China, India, Brasil, Sudáfrica, Israel, Suecia y Finlandia tienen una sólida experiencia de innovación. Son países con planes plurianuales de desarrollo científico y tecnológico donde el establecimiento de incubadoras está apoyado por una infraestructura de parques tecnológicos ligados a centros de investigación y desarrollo y a universidades, y arropados por un sistema de incentivos a la innovación, a la transferencia de tecnología y el desarrollo de recursos humanos (Gráfico 1).

Concepto y evolución de *soft landing* empresarial

En los años noventa, los gobiernos locales y estatales, a través de diferentes instrumentos (fiscales, ferias, cámaras, etcétera) trataron de atraer grandes inversiones internacionales a sus localidades. En los últimos años, este concepto ha cambiado significativamente, siendo cada vez más frecuente la atracción de pequeñas empresas con el fin de sumar valor al tejido empresarial. El *soft landing* empresarial se presenta en esta nueva etapa como un instrumento adecuado a tal fin. El *soft landing* empresarial consiste en ayudar a emprendedores o empresas en expansión en otros países a empezar a funcionar en una economía que no es la suya. Es una labor de facilitación y atracción de inversión extranjera que se canaliza en las incubadoras o viveros de empresas y que incluye ayuda para resolver trabas burocráticas, así como toda la información y consultoría técnica para la puesta en marcha de la empresa en el ámbito local del vivero. Para ello se ha establecido un marco de cooperación entre los viveros de distintos países a través de las asociaciones nacionales que facilitan este tipo de intercambios. Estos servicios son tanto más útiles cuanto mayores son las dificultades administrativas, de seguridad jurídica o de información a la hora de comenzar un negocio en otro país, lo cual queda reflejado de alguna manera en el índice *Doing Business* que se comentará en el apartado cuatro, en el que se verá cómo aquellos países que se encuentran en una mala posición en esta clasificación necesitan más este tipo de servicios.

Los servicios ofertados como *soft landing* tienen una gran diversidad y dependen mucho de la concepción del vivero o incubadora. Pueden proporcionar un espacio físico apropiado en una localización atractiva y/o estratégica para las empresas [desde suministros básicos hasta cuestiones de seguridad física, pasando por infraestructuras necesarias para la implantación de las tecnologías de la información y de la comunicación (TICs) que suelen ser ostensiblemente más caras, más lentas de instalar y con menor calidad en países menos desarrollados]. También pueden proporcionar una apropiada red de contactos tanto con personas como con instituciones y empresas locales que faciliten el aterrizaje de nuevas empresas. Y además, debido a la vinculación de los viveros de empresas a universidades y parques tecnológicos, entre los servicios de *soft landing* encontramos la búsqueda de capital financiero, capital humano y de talento local que apoye el nuevo proyecto.

Objetivos que se persiguen con la incubación y el *soft landing* empresarial

La incubación y el *soft landing* empresarial son solo instrumentos para conseguir objetivos más amplios, porque promueven nuevas actividades y desarrollan el tejido productivo. Ello tiene especial calado en el ámbito de la política regional, donde estos servicios se presentan como un instrumento de desarrollo local y regional para favorecer la actividad económica allí donde se necesita, reestructurando y/o reforzando actividades existentes, creando otras o ayudando a su comercialización. Al mismo tiempo permiten sortear las dificultades en regiones con una infraestructura de negocios hostil al emprendedor y garantizan la supervivencia de las empresas. Además, son una oportunidad para sortear la crisis en los países desarrollados y para suavizar los costes de la política de protección al desempleo. La Asociación de Viveros e Incubadoras de Empresas de España (AVIE, 2011) ha estimado en 7.000 euros anuales el coste de generar y mantener un empleo en una incubadora de empresas, en torno a un tercio menor al subsidio medio al desempleo en España (INEM, 2011).

También son un instrumento de política social en la medida en que contribuyen a generar empleo, y pueden enfocarse a aquellos colectivos más desfavorecidos a la hora de ser contratados por cuenta ajena: mayores de 45 años, mujeres, jóvenes, minorías, etcétera. E incluso pueden ser un instrumento de política medioambiental al desarrollar buenas prácticas en este ámbito en las empresas incubadas.

Pero sobre todo son servicios que generan competitividad. La incubación empresarial y su variante de *soft lan-*

CUADRO 1

ÁREAS CONSIDERADAS DENTRO DE LA EVALUACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA DE NEGOCIOS Y POSICIÓN EN EL *RANKING* EN LAS MISMAS DE LOS PAÍSES SOCIOS MEDITERRÁNEOS

Áreas consideradas	Argelia	Egipto	Israel	Jordania	Líbano	Marruecos	Siria	Túnez	Turquía	Palestina
Comenzar el negocio	150	18	36	127	103	82	134	48	63	173
Permisos de construcción	113	154	121	92	142	98	134	106	137	157
Registro de la propiedad	165	93	147	106	111	124	80	64	38	76
Obtención de un crédito	138	72	6	128	89	89	168	89	72	168
Protección a los inversores	74	74	5	120	93	154	109	74	59	44
Pago de impuestos	168	136	82	29	36	124	110	58	75	28
Comercio transfronterizo	124	21	10	77	95	80	120	30	76	111
Cumplimiento de contratos	127	143	96	129	122	106	176	78	26	93
Cierre de negocio	51	131	40	98	122	59	95	37	115	183

FUENTE: Banco Mundial y Corporación Financiera Internacional (2011a).

ding comprenden un amplio abanico de servicios a empresas intensivos en conocimiento que actúan en todas las fases de la incubación (preincubación, incubación y posincubación[1]). Son probablemente los servicios a empresas más avanzados porque generan valor tanto dentro de la empresa como fuera de ella. Dentro de la misma generan valor añadido en todas sus áreas, se adaptan a su ciclo de vida y a sus necesidades particulares y contribuyen al desarrollo de buenas prácticas de negocio. En el ámbito que excede a la empresa pueden mejorar la productividad de sectores concretos, atraer inversión directa extranjera, crear modelos de negocio fuertes y sostenibles a largo plazo, ayudar a la comercialización del producto, tanto dentro del país como fuera del mismo, y crear externalidades de red que funcionan tanto dentro del período de incubación como cuando la empresa ya funciona autónomamente, que les ayudan a sobrevivir y a adaptarse a los cambios. También promueven la investigación y el desarrollo, la transferencia de tecnología, el capital humano y con ello la mejora de los salarios. Estos servicios son analizados en el apartado cinco en incubadoras concretas en algunos países socios mediterráneos.

4. La necesidad de incubar empresas en los países socios mediterráneos

La incubación empresarial se presenta como muy necesaria para promover la actividad emprendedora en los países socios mediterráneos. En dichos países la infraestructura de negocios es bastante deficiente y ello merma el tejido empresarial nacional, y desincentiva la recepción de inversión directa extranjera. El *ranking* que ocupan los países socios mediterráneos en la clasificación *Doing Business* les sitúa en posiciones desaventajadas, excepto para Israel que ocupa el lugar 29, seguido de Túnez (55), Turquía (65), Egipto (94), Jordania (111), Marruecos (114), Palestina (135), Argelia (136) y Siria (144). Dicha clasificación contabiliza al menos nueve áreas en las que se valora la infraestructura de negocios a lo largo del ciclo de vida de una empresa y que se muestran en el Cuadro 1 para cada uno de los países socios mediterráneos considerados.

[1] En la fase de preincubación se selecciona el mercado y el tipo de negocio más rentable y con mayores posibilidades de éxito o que garanticen la inclusión social de ciertos grupos. En la fase de incubación nos encontramos con una gran variedad de servicios estratégicos y operativos para que las empresas sorteen los riesgos y sean competitivas desde sus fases más tempranas. La fase de posincubación puede ayudar a reorientar negocios maduros y a posicionar a empresas en el mundo de los negocios procedentes de la incubadora. Esta última fase puede terminar con la inserción de una empresa en un parque tecnológico o con su inclusión en una red de colaboración *(networking)*.

Son países en los que es necesario simplificar los procedimientos para iniciar la actividad empresarial y su operativa cotidiana, y sistematizarlos porque generarán un efecto positivo de llamada a la inversión directa extranjera. Atendiendo a dicho cuadro podemos observar que los trámites para iniciar un negocio solo son ágiles en Egipto, Israel y Túnez. Del mismo modo, todos los países socios mediterráneos tienen bastantes dificultades para obtener permisos de construcción. Los trámites del registro de la propiedad solo parecen sencillos en Turquía. Cerrar el negocio cuando ya no ofrece el rendimiento esperado también es harto complicado en estos países.

En el ámbito operativo destacan las trabas al comercio transfronterizo, la escasa protección de los inversores y las deficiencias del sistema fiscal y financiero. En un mundo globalizado, las empresas han de tener una orientación exportadora. Excesivos trámites de aduanas y una ineficiente infraestructura de transportes pueden hacer que muchas empresas desistan de exportar y que las multinacionales extranjeras, que pueden implantar una filial en un país socio mediterráneo como vía de entrada para comerciar con países de la zona, decidan no llevar a cabo dicha inversión. Son también países con sistemas financieros poco amplios, poco profundos y poco transparentes, en los que reina la información asimétrica dificultando la canalización del ahorro hacia la inversión. El cumplimiento fiscal es complicado y costoso provocando la escasez de servicios públicos y una deficiente infraestructura social.

Todo ello afecta a la infraestructura de negocios que resulta débil y enmarañada, y, por todo ello, los servicios de incubación empresarial y de *soft landing* son muy necesarios para la supervivencia de la empresa y para su competitividad.

5. Competitividad de la incubación empresarial en algunos países socios mediterráneos

A continuación se analizan los servicios ofrecidos por las incubadoras de empresas a sus empresas incubadas en los paísessocios mediterráneos que pertenecen a la red global de incubadoras de empresas[2]. Dichos servicios se dividen en varias áreas: servicios operativos, servicios financieros, servicios de gestión empresarial y desarrollo de negocio, servicios orientados a la internacionalización del negocio, a la potenciación de la red y sus sinergias y a la transferencia de tecnología. Las incubadoras señaladas en los cuadros con letras itálicas son las que destacan por ofrecer toda la gama de servicios considerados.

En el Cuadro 2 se muestran los servicios operativos ofrecidos por las incubadoras en estos países. Entre estos servicios destaca la provisión de espacio, algo esencial en estos países donde hemos visto que hay considerables dificultades para obtener permisos de construcción. La competitividad se genera también por la reducción de costes mediante descuentos ofrecidos por proveedores de servicios y la capacidad competitiva que generan las TICs.

El Cuadro 3 muestra los servicios financieros en las incubadoras de empresas, muy necesarios en estos países con sistemas financieros poco desarrollados. Toman distintas formas, desde servicios financieros, préstamos y avales hasta otras fórmulas más participativas que incluyen también el capital riesgo y que se adaptan más al precepto islámico que censura la usura. También destaca la formación financiera a los incubados.

En el Cuadro 4 aparecen servicios para una gestión empresarial competitiva. Dentro de ellos se encuentran los servicios de preincubación, mediante los cuales la empresa define su modelo y plan de negocio y el mercado objetivo. El uso de las nuevas tecnologías permite la incubación virtual muy necesaria para la incubación internacional. También son destacables la formación y el asesoramiento, el patrocinio y *coaching* y las acciones de información empresarial.

[2] La red no ofrece datos tan estandarizados sobre los servicios suministrados para Argelia, Israel y Líbano, pero sí para el resto de los países socios mediterráneos.

CUADRO 2

SERVICIOS OPERATIVOS OFRECIDOS POR LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS EN LOS PSM

	Servicios de TICs	Descuentos proveedores de servicios	Oficinas	Talleres compartidos	Laboratorios compartidos
Egipto					
eLABs	X	X			
ITIDA	X		X		
AASTMT	X	X	X	X	
Jordania					
Agro-Industries Business. Incubator	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*
Ipark	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*
Queen Rania Center		X		X	X
Libia					
ELITE	X		X	X	
Marruecos					
Al AKhawayn University Incubator	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*
Casablanca Technopark	X	X	X	X	
CRIMAD	X		X	X	X
RMIE				X	X
Palestina					
ICT Inc. Islamic University of Gaza	X		X	X	X
ICTC		X		X	
Sharek Youth Forum		X		X	
PICTI	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*
Siria					
Bidaya	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*
ICT Incubator	X		X	X	X
The Village Business Incubator					
Túnez					
Pôle Elgazala	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*
Turquía					
Bilisim Inovasyon	X				
Bilkent Cyberpark	X	X	X	X	
ODTU-KOSGEB			X	X	
Women Business Incubator of Turkey			X	X	X

FUENTE: Elaboración propia a partir de Global Network of Business Incubators.

CUADRO 3

SERVICIOS FINANCIEROS OFRECIDOS POR LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS EN LOS PSM

	Formación financiera	Contacto con financiadores	Participación en capital	Servicios financ./contab.	Capital riesgo	Capital siembra	Préstamos	Avales
Egipto								
eLABs	X	X						
ITIDA								
AASTMT	X	X	X	X	X	X		
Jordania								
Agro-Industries Business Incub.								
Ipark	X	X		X		X		
Queen Rania Center		X						
Libia								
ELITE	X	X						
Marruecos								
Al AKhawayn University Incub.	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*
Casablanca Technopark	X	X	X	X	X	X		
CRIMAD	X			X		X		
RMIE	X					X		
Palestina								
ICT Inc. Islamic University of Gaza	X	X		X				
ICTC								
Sharek Youth Forum		X				X		
PICTI	X	X		X		X		
Siria								
Bidaya	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*
ICT Incubator	X	X					X	
The Village Business Incubator	X						X	
Túnez								
Pôle Elgazala	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*
Turquía								
Bilisim Inovasyon	X			X				
Bilkent Cyberpark	X	X						
ODTU-KOSGEB		X				X		
Women Business Incubator of Turkey	X							

FUENTE: Elaboración propia a partir de Global Network of Business Incubators.

CUADRO 4

SERVICIOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y DESARROLLO DE NEGOCIO

	Información empresarial	Asesoramiento sobre gestión y desarrollo de negocio	Programa de incubación virtual	Programa de incubación para residentes	Patrocinio y *coaching*	Servicios de preincubación	Formación en gestión empresarial
Egipto							
eLABs	X	X	X	X	X	X	X
ITIDA	X	X			X		
AASTMT	X	X	X	X	X	X	X
Jordania							
Agro-Industries Business Incubator							
Ipark	X	X	X	X	X	X	X
Queen Rania Center	X	X	X		X	X	X
Libia							
ELITE	X	X		X	X	X	X
Marruecos							
Al AKhawayn University Incubator	X	X	X	X	X	X	X
Casablanca Technopark	X	X		X	X	X	X
CRIMAD	X	X	X	X	X	X	X
RMIE					X	X	X
Palestina							
ICT Inc. Islamic University of Gaza			X	X	X	X	X
ICTC							X
Sharek Youth Forum	X	X	X		X		X
PICTI	X	X	X	X	X	X	X
Siria							
Bidaya	X	X	X	X	X	X	X
ICT Incubator	X	X	X		X	X	X
The Village Business Incub.		X			X		X
Túnez							
Pôle Elgazala	X	X	X	X	X	X	X
Turquía							
Bilisim Inovasyon							
Bilkent Cyberpark	X	X		X			X
ODTU-KOSGEB							
Women Business Incubator of Turkey	X	X			X	X	X

FUENTE: Elaboración propia a partir de Global Network of Business Incubators.

CUADRO 5

SERVICIOS DE NEGOCIOS INTERNACIONALES, REDES Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

	Negocios internacionales		Redes y sinergias			Transferencia de tecnología	
	Penetración en mercados	Facilitar comercio	Facilitar contactos entre incubados	Eventos de la red	Referencias a profesionales	Ayuda en la comercia-lización	Asesoramiento en patentes y propiedad intelectual
Egipto							
eLABs	X	X	X	X	X	X	X
ITIDA	X	X	X		X	X	
AASTMT	X	X	X	X	X	X	X
Jordania							
Agro-Industries Buss. Incubator							
Ipark			X	X	X		X
Queen Rania Center	X		X	X	X	X	X
Libia							
ELITE	X				X		
Marruecos							
Al AKhawayn University Incubator	X	X	X	X	X	X	X
Casablanca Technopark	X		X	X	X	X	X
CRIMAD	X	X	X	X	X	X	X
RMIE				X	X	X	X
Palestina							
ICT Inc. Islamic University of Gaza	X	X	X	X	X		
ICTC					X	X	X
Sharek Youth Forum			X	X	X		
PICTI	X		X	X	X	X	X
Siria							
Bidaya	X	X	X	X	X	X	X
ICT Incubator	X		X	X	X	X	
The Village Business Incubator	X	X		X			
Túnez							
Pôle Elgazala	X	X	X	X	X	X	X
Turquía							
Bilisim Inovasyon							
Bilkent Cyberpark				X	X	X	X
ODTU-KOSGEB							
Women Business Incubator of Turkey					X		

FUENTE: Elaboración propia a partir de Global Network of Business Incubators.

El Cuadro 5 muestra los servicios de negocios internacionales, de red de empresas incubadas y sus sinergias y de transferencia de tecnología. Los servicios de negocios internacionales pretenden obtener el mejor rendimiento del *output* empresarial y son clave en un mundo globalizado y cambiante. Las redes o *networking* permiten asimilar las buenas prácticas de otras empresas y mantienen el valor añadido al finalizar la fase de incubación. La transferencia de tecnología ayuda a mejorar la productividad.

6. Algunos modelos gubernamentales y casos de estudio

Israel plantea un modelo de incubación en el que la prioridad es innovar para posteriormente exportar.El Programa de Incubadoras, creado en 1991, se aplica en todas los lugares del país bajo la dirección y con el apoyo de la Oficina del Director Científico (OCS) del Ministerio de Industria y Comercio. Cuenta con una veintena de parques tecnológicos, que son administrados por una autoridad local o una asociación resultante, y con 27 incubadoras tecnológicas. Seleccionadas por su potencial exportador, los proyectos se incuban durante dos años. En las incubadoras se desarrolla una intensa actividad tecnológica (a finales de 2006 se habían realizado más de 1.000 proyectos de investigación y desarrollo I+D). Su especialización ha sido: electrónica y telecomunicaciones (19 por 100), logística (15 por 100), aparatos médicos (23 por 100), biotecnologías (19 por 100), agricultura y medio ambiente (11 por 100) y otras actividades (13 por 100). El principal programa de OCS (el Fondo de Inversión y Desarrollo), apoya proyectos de I+D de empresas israelíes, ofreciendo subvenciones condicionales de hasta el 50 por 100 de los gastos aprobados en I+D. Si el proyecto funciona comercialmente, la empresa debe reembolsar la subvención a través del pago de cánones.

Túnez tiene siete parques tecnológicos operativos y 24 incubadoras y ha desarrollado una red de asociaciones que promueven la actividad emprendedora y la interconexión de las incubadoras. Hay que destacar la relación entre universidades y parques tecnológicos e incubadoras, junto con los instrumentos para fomentar la actividad emprendedora en la eduación y en el sector científico. La universidad es activa en la generación de nuevas empresas. El Parque Tecnológico Elgazala fue el primero en el país, fundado en 1999 y ha sido un modelo de referencia.

Siria tiene una larga tradición emprendedora. Desde 2003 llevan aplicándose programas de apoyo al desarrollo empresarial mediante pequeños créditos, incubadoras de empresas, un fondo para desarrollo rural y una incubadora de empresas para mujeres (MAWRED). Asimismo, la Sociedad de la Información siria es una organización ajena al Gobierno y sin ánimo de lucro que ha tratado de introducir las tecnologías de la información en la economía siria, la educación y la administración. A tal fin estableció la primera incubadora de tecnologías de la información y la comunicación en Siria.

Turquía tiene un sistema de incubación avanzado. En este país las incubadoras tecnológicas (TEKMERs) funcionan como centros de servicios de «KOSGEB» una organización del Ministerio de Industria y Comercio. Estas incubadoras empezaron a funcionar en 1991 a raíz de un acuerdo entre KOSGEB y las universidades. Hoy hay 20 incubadoras que contienen 1.256 empresas y 14 parques tecnológicos con 400 empresas.

La red libia de incubadoras de empresas ELITE comenzó en 2006 bajo tutela del Organismo Nacional Libio para la I+D, el Ministerio de Trabajo y VDI/VDE Innovation + Technik, sociedad anónima alemana (VDI-IT). Gracias a esta relación se han lanzado las dos primeras incubadoras de biotecnología y de tecnología de ingeniería.

Casos de estudio

Como casos de estudio se van a escoger cuatro por distintas razones. Son el Parque Tecnológico Elgazala (Túnez) por su eficacia en la provisión de servicios ya vista en el apartado anterior; la incubadora de empresas de la Universidad Al AKhawayn (Marruecos) por la mis-

ma razón y por su objetivo social de ayudar a jóvenes licenciados a iniciarse en el mundo de los negocios; también con un objetivo social la incubadora *«The Village Business Incubator»* en Siria para la promoción de la actividad emprendedora de las mujeres, y por último la incubadora Bidaya, también en Siria, tanto por su eficacia como por sus objetivos medioambientales[3].

Parque Tecnológico Elgazala (Túnez)

Es el primer polo tecnológico de Túnez y ha sido concebido dentro de la estrategia de desarrollo del sector de las tecnologías de la información y de la comunicación. Su objetivo es hacer de Túnez un referente en nuevas tecnologías ya sea desarrollándolas con empresas nacionales o atrayendo inversión directa extranjera. En la actualidad dicho parque alberga a 90 empresas de las que 12 son filiales de grandes grupos internacionales. Los servicios provistos se mueven en tres áreas de competitividad:

1) Desarrollo de una red de comercialización de las empresas alojadas mediante varias acciones: evento anual de empresas participantes donde se intercambian información, *marketing* de soluciones para promocionar el parque a través de sus empresas y viceversa, recepción de visitas, adecuación del mercado local para el uso de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, sensibilizando a los actores en las ventajas de las mismas[4] y por último acceso al mercado internacional mediante la pertenencia a varias redes internacionales[5].

2) Desarrollo de habilidades de gestión de los directivos de pymes para que puedan beneficiarse de los recursos y ayudas disponibles en Túnez: desayunos de negocios, programas de gestión con universidades extranjeras, sistema de gestión de calidad y de gestión de proyectos y acceso a financiación mostrando los recursos existentes.

3) Transferencia de tecnologías y centro de recursos tecnológicos.

Al Akhawayn Incubator (Marruecos)

Pertenece a la Universidad Al Akhawayn de Ifrane (Marruecos). Pretende crear empresas para licenciados universitarios que tengan ideas originales y comercializables para facilitar su transición al mundo laboral. También ayuda a empresas ya existentes a alcanzar su potencial innovador. Los sectores objetivo son los servicios a empresas, especialmente los intensivos en tecnologías, siendo valorados los de Internet en áreas rurales remotas y los dedicados a luchar contra el analfabetismo. El público objetivo lo forman jóvenes universitarios con un proyecto innovador, jóvenes de grandes empresas que desean unirse a la incubadora en procesos de *spin off,* investigadores que desarrollen un producto comercializable, asociaciones juveniles y *think-tanks.*

Cuenta con las fases de preincubación en las que se transforman ideas innovadoras en proyectos potencialmente comercializables, se evalúan los potenciales clientes y se dota de un capital semilla durante seis meses. Durante la incubación se ofrece a las empresas la infraestructura para el desarrollo de sus actividades. En la etapa de posincubación se establecen relaciones entre la incubadora y los potenciales compradores o financiadores. El ciclo total dura 24 meses y cada emprendedor tiene un mentor durante todo el período de incubación. El *networking* es intensivo creando siner-

[3] Para más información consultar respectivamente a partir de las indicaciones bibliográficas [Elgazala Technopark (2011), Al Akhawayn University (2011), FIRDOS, AIDOS Y UNIÓN EUROPEA (2011) y BIDAYA (2011)].

[4] Es destacada en este caso la colaboración con la incubadora euromediterránea de la Universidad de Salento en Italia, en la que se desarrolla un Laboratorio de Innovación Numérica para la Competitividad de la Empresa Tunecina (LINCET).

[5] Euro Office Services del VI Programa Marco de la UE para la internacionalización de pymes innovadoras, la red de Centros Europeos de Innovación Empresarial y la Asociación Internacional de Parques Científicos.

gias entre los diferentes incubados. A nivel nacional la incubadora tiene fuertes relaciones con todos actores de importancia y a nivel internacional con instituciones de gran calado[6].

The Village Business Incubator (Siria)

The Village Business Incubator es un servicio del Centro para el Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Mujer en Zonas Rurales que pertenece al Gobierno de la región de Lattakia. Se desarrolla dentro del marco de un proyecto de cooperación implementado por el Fondo de Desarrollo Rural Integrado de Siria (FIRDOS) con la asistencia técnica de la Asociación Italiana para el Desarrollo de la Mujer (AIDOS) y con la financiación de la Unión Europea y el Fondo para el Desarrollo Agrícola (IFAD).

Se considera que la participación activa de la mujer en la vida socioeconómica es una precondición para un desarrollo sostenible y, siendo la mujer rural uno de los colectivos más desfavorecidos, se pretende que puedan crear pequeñas empresas sostenibles que generen valor añadido para mejorar el empleo, promover la igualdad de rentas entre sexos, diversificar la economía rural y aumentar la calidad de vida.

Incubadora Bidaya (Siria)

Forma parte de la estrategia siria de promoción y apoyo al emprendedor medioambiental que se financia con ayuda del Instrumento Medioambiental Global de Naciones Unidas a ONGs y organizaciones vecinales para luchar contra el cambio climático, la conservación de la biodiversidad, la protección de las aguas internacionales, la reducción del impacto de los agentes contaminantes, la prevención de la degradación del suelo, generando con ello modos de vida sostenibles.

7. Conclusiones

La incubación es solo un catalizador de objetivos económicos y sociales más ambiciosos. Por ello ha de estar bien orientada a sectores estratégicos y competitivos, dado que utiliza muchos recursos, y debe ser diseñada con un horizonte de medio plazo para garantizar el asentamiento y la supervivencia de la propia actividad incubadora como integrante del sistema económico. Es esencial que afecte tanto a la producción interna como que conecte con las necesidades de la demanda. Una buena estrategia de incubación es la base para el desarrollo del espíritu emprendedor. Si tiene propiedad pública es necesario que el sector público evalúe la adecuación y el buen destino de los recursos económicos provistos. A veces las estructuras de propiedad mixtas han resultado ser más eficaces porque hacen inversiones más arriesgadas o porque se reorientan a actividades que el gobierno no considera como prioritarias. La evaluación de la eficacia de los servicios prestados requiere también de un *feedback* de la empresa incubada para ver si dichos servicios provistos por la incubadora han tenido el impacto que la empresa esperaba. La eficacia depende también en gran medida de la formación y profesionalización tanto del equipo directivo como de los empleados.

La incubación en los países socios mediterráneos debería atender a las prioridades del país y de la región e integrarse en la política económica. Dada la débil infraestructura de negocios, las incubadoras son más necesarias en aquellas áreas donde el análisis ha demostrado que es más difícil llevar a cabo una actividad empresarial, para posteriormente orientarse cada vez más a la producción y gestión del conocimiento.

[6] A nivel nacional con ONGs, otras universidades, líderes y directivos de grandes empresas, la Federación de pymes de Marruecos, la Asociación Profesional de Empresas Informáticas, con la Fundación de la Banca Popular y la Oficina Marroquí de Protección Intelectual. A nivel internacional está integrada en la red de InfoDev del Banco Mundial y colabora con el Parque Tecnológico de Montana, con la incubadora de la Escuela de Minas D'Ales en Francia y con multinacionales y ONGs internacionales interesadas en el proyecto. También se ha establecido en la Universidad Al Akhawayn el centro de excelencia emprendedora que está financiado y cogestionado por el Instituto Beyster de Estados Unidos.

Referencias bibliográficas

[1] ADKINDS, D. (2002): *A Brief History of Business Incubation in the United States,* NBIA Publications, Athens, Oklahoma.

[1] ADT - GERMAN ASSOCIATION OF INNOVATION, TECHNOLOGY AND BUSINESS INCUBATION CENTRE (2011): consulta actualizada a 18 de agosto de 2011 en su página web: *www.adt-online.de.*

[3] AL AKHAWAYN UNIVERSITY (2011): consulta actualizada a 18 de agosto de 2011 en su página web: *www.aui.ma.*

[4] ANIMA (2009): «La carte des investissements en Méditerranée (Guide sectoriel des politiques publiques pour l'investissement en Mediterranée)», *Étude,* número 7, enero 2010, en *www.invest-in-med.eu* (consulta actualizada a 18 de agosto de 2011).

[5] AVIE-ASOCIACIÓN DE VIVEROS INCUBADORAS DE EMPRESAS (2011): consulta actualizada en su página web: *www.avie.es* a 18 de agosto.

[6] BANCO MUNDIAL Y BANCO INTERNACIONAL PARA LA RECONSTRUCCIÓN Y EL DESARROLLO (2010): *Global Good Practice in Incubation Policy Development and Implementation,* Washington.

[7] BANCO MUNDIAL Y CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL (2011a): *Doing Business 2011,* Middle East & North Africa (MENA), Making a difference for entrepeneurs.

[8] BANCO MUNDIAL Y CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL (2011b): *Programa para el desarrollo del sector privado y financiero,* en *www.infodev.org,* actualizado a 18 de agosto.

[9] BIDAYA (2011): consulta actualizada a 18 de agosto de 2011 en *www.bidaya.org.sy.*

[10] COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2008): «Think Small First» ASmall Business Act for Europe, Comunicación de la Comisión al Consejo, Parlamento Europeo Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones; {SEC (2008) 2101}, {SEC (2008) 2102},25.6.2008 COM (2008)394 final, Bruselas.

[11] COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2008): Action Plan: The European Agenda for Entrepeneurship, Comunicación de la Comisión al Consejo, el Parlamento Europeo, el Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones, 11.02.2004 COM (2004)70 final, Bruselas.

[12] CENTRE FOR STRATEGY & EVALUATION SERVICES, COMISIÓN EUROPEA, DG EMPRESA (2002): *Benchmarking of Business Incubators,* Bruselas.

[13] EBN-EUROPEAN BUSINESS NETWORK (2011): consulta actualizada a 18 de agosto en su página web: *www.ebn.be.*

[14] ELGAZALA TECHNOPARK (2011): consulta actualizada a 18 de agosto en su página web: *www.elgazala.tn.*

[15] FIRDOS, AIDOS Y UNIÓN EUROPEA (2011): *The Village Business Incubator* en *www.vbi-lattakia.org* a 18 de agosto.

[16] GLOBAL NETWORK OF BUSINESS INCUBATORS (2011): consulta actualizada a 18 de agosto en su página web: *www.idisc.net.*

[17] INSTITUTO NACIONAL DE EMPLEO (2011): consulta de prestaciones en su página web: *www.inem.es* actualizada a 18 de agosto.

[18] KNOPP, L. (2007): *2006 State of the Business Incubation Industry,* NBIA, Athens, Oklahoma.

[19] UKBI-UNITED KINGDOM BUSINESS INCUBATION (2011): consulta en su página web actualizada a 18 de agosto: *www.ukbi.co.uk.*