

Incubadoras de empresas: lecciones de la experiencia internacional

José Adelino Medeiros
In memoriam

Este artículo, propuesto para su presentación en el XIX Simposio de Gestión de la Innovación Tecnológica (São Paulo, 22-25 de octubre de 1996), se basa en investigaciones y trabajos realizados por el autor con el apoyo del PNUD, la OEA, SEBRAE-RS y CNPq resume los principales resultados cualitativos de la investigación —en la cual participó el autor— sobre incubadoras de empresas, coordinada en 1995 por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). El artículo original fue publicado en la Revista de Administração, São Paulo, v.33, n.2, abril-junio 1998. El autor, doctor en Economía con posgrado en Política Tecnológica, fue Consultor en Innovación Tecnológica de ACOMTEC Consultores Asociados.

En la referida investigación, que contó además con la participación de la Organización de Estados Americanos y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), se analizó la situación de esas iniciativas en siete países: Brasil, China, México, Nigeria, Polonia, República Checa y Turquía. Según el PNUD, en 1995 había unas 1.500 incubadoras en todo el mundo; se las considera como uno de los principales mecanismos de apoyo a las micro y pequeñas empresas.

1. Estructura de una incubadora

Se trata de un acuerdo interinstitucional para lograr el fortalecimiento

de las empresas albergadas, sus interconexiones y su articulación con entidades de enseñanza y de capacitación, municipios, agencias de fomento y financieras y diversas entidades de apoyo, como el SEBRAE en Brasil. Las incubadoras funcionan como empresas de prestación de servicios que por medio de patrocinantes y esfuerzos compartidos brindan conocimientos, instalaciones, servicios e infraestructura administrativa y operativa a las empresas acogidas por ellas, dotándolas así de mayores capacidades técnicas y gerenciales y posibilitando la reducción de sus costos.

Las empresas guarecidas -hasta diez en un área de 1.200 metros cua-

drados- pueden tener un fuerte contenido tecnológico: informática, biotecnología, etc., y así surgen las incubadoras de empresas de base tecnológica, por lo común cercanas a instituciones académicas. Otras son empresas innovadoras vinculadas a las ramas económicas tradicionales (textiles, calzados, agroindustrias). También existen incubadoras mixtas.

BRASIL. En junio de 1995 -ya con nueve años de experiencia Brasil contaba con 42 incubadoras, de las que se analizaron las 16 más antiguas. En cinco de éstas no se materializó aún la primera zafra de empresas incubadas; en las otras once, la cantidad de empresas ya en actividad oscilan entre una y veintidós. La tasa de sobrevivencia de esas 16 incubadoras gira en torno a 65 %; lo que carece de representatividad estadística. Cada incubadora tenía en promedio 9,9 empresas, con intervalo de variación de 5 a 15 empresas. También promedialmente, 5,5 personas -incluidos los dueños- trabajaban en cada empresa albergada. Se calculó en 3,4 años el tiempo medio en que las empresas permanecieron en incubación.

En la mitad de los casos, la entidad gestora de las incubadoras era una institución privada; sólo 12 % eran administradas por el gobierno, y los 38 % restantes por universidades públicas y por instituciones oficiales de investigación, por partes iguales. Gran parte de las incubadoras dependían grandemente de las entidades de apoyo fi-

nanciero. La autosustentación plena de las incubadoras se considera una meta difícil de alcanzar, hecho que se repite en EE.UU., Francia y Reino Unido. Muchos entienden que esa dependencia es lógica, dada la amplitud de los objetivos sociales perseguidos, pero también se resalta que las incubadoras deben encararse como esfuerzos de prestación de servicios y que deben elevar sus niveles de autosustentación.

Brasil tiene un mecanismo financiador importante: las becas concedidas (también a empresarios) por el Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (CNPq) y por el Ministerio de Ciencia y Tecnología. También aportan recursos organismos de enseñanza e investigación, gobiernos estatales, alcaldías y entidades privadas. Son asimismo estimulantes el respaldo del Sistema SEBRAE y el del Centro de Comercialización Tecnológica de São Paulo, dirigido especialmente a las empresas incubadas.

También es Brasil uno de los países con mayor experiencia en la materia al punto que puede hablarse de un *boom* brasileño de incubadoras, que facilita la creación y consolidación de micro y pequeñas empresas.

CHINA. En este país se detectaron 73 incubadoras y se recabaron datos de 31 casos. Se trata de actividades de base tecnológica, comenzadas en 1987 y ubicadas en las «zonas de desarrollo tecnológico». Hasta hace

poco, los pequeños emprendimientos privados chinos estaban prohibidos, o al menos desestimulados, dada la tradición de los países socialistas, de planeamiento centralizado, que privilegia las grandes unidades.

La fuerte intervención del Estado facilita el financiamiento para las empresas en incubación: hasta 50 % del monto necesario para la consolidación de las empresas. La incubación dura hasta tres años. Los productos tienen mayor valor agregado y los recursos humanos están mejor calificados. Se estimula la transformación de docentes e investigadores en nuevos empresarios, para facilitar la comercialización de productos de base tecnológica, y se acelera el fortalecimiento de las empresas para que sean transferidas rápidamente a las zonas de desarrollo tecnológico.

Esto ocurrió con 159 empresas de un subconjunto de 29 incubadoras, que fueron «graduadas» hasta fines de 1993.

La particularidad del modelo chino reside en la gran dimensión de las incubadoras: algunas albergan a más de 40 empresas y existen tres con más de 100 «inquilinas». En cinco casos, la cantidad de empleados de las empresas incubadas superan la marca de mil trabajadores en total. Los fondos obtenidos provienen del gobierno (42 %), de préstamos bancarios (39 %) y otras fuentes (19 %).

Los problemas detectados consisten en un escaso apoyo político y financiero de los gobiernos locales y, en algunos casos, una escasa densidad intelectual allí donde las incubadoras estaban instaladas, lo que impidió un buen aporte de recursos humanos capacitados.

REPUBLICA CHECA. Se advierten en este país grandes transformaciones económicas en dirección a un modelo de competencia en el mercado. Hacia 1995 funcionaban 17 incubadoras, localizadas en los polos y parques tecnológicos. El estudio del PNUD concluyó en que, de ellas, sólo cinco presentaban resultados positivos.

Se verificaron dificultades en la obtención de apoyos más sustanciales, pese a que los programas del gobierno estimulaban la formación de parques tecnológicos y éstos incluían a las incubadoras. La falta de apoyo estatal en la República Checa derivó de la baja tasa oficial de desocupación (datos considerados artificiales); en consecuencia, las incubadoras no cumplieron uno de sus cometidos principales, el de impulsar el surgimiento de nuevas actividades.

MEXICO. Pese a la crisis económica mexicana, agudizada en 1994, el programa de incubadoras fue estimulado desde 1990, en un esfuerzo por desarrollar la capacitación en el área de desarrollo tecnológico. El apoyo fue brindado por el Consejo Nacional

de Ciencia y Tecnología, por entidades de investigación y enseñanza y por la Nacional Financiera. En 1995 existían 10 incubadoras en funcionamiento, mayormente vinculadas a universidades y centros de investigación, y encaminadas a actividades de base tecnológica. De todas las empresas en incubación, la mitad habían sido creadas por investigadores, docentes y estudiantes. Los datos (de cuatro incubadores anteriores a 1994) indicaron un promedio de 12,5 empresas por incubadora, y en las dos más recientes una tasa de sobrevivencia de 80 %. A diferencia de otros países, las sumas pagadas por las empresas carecen de estímulos, debido al desencanto general de las autoridades con el pobre desempeño de las incubadoras en la creación de empleos, muy inferior al de otros proyectos, como la construcción civil y el mantenimiento vial. (Cabe enfatizar que en ninguno de los siete países analizados las incubadoras son mecanismos dirigidos al aumento de empleos.

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. Éstos emprendimientos también albergaban empresas innovadoras de los sectores tradicionales de la economía, hecho que responde a una tendencia internacional.

NIGERIA. En 1995 sólo existían dos incubadoras en funcionamiento, ambas patrocinadas y controladas por el gobierno, por medio de la Fundación Nacional de Incubadoras.

La escasez de fondos, la indefinición de requisitos para los patrocinadores y la desconexión de las incubadoras con sus eventuales apoyos han retardado el desarrollo de este emprendimiento.

Las incubadoras no están centradas en empresas de base tecnológica, sino en estimular a las empresas modernas de los sectores tradicionales de la economía, en facilitar la comercialización de los esfuerzos en I&C y proporcionar más empleo, aunque también aquí se reconoce que no son especialmente exitosas en este último objetivo. Son importantes en cambio como soportes para crear y consolidar pequeñas empresas y para superar las barreras burocráticas, técnicas y de mercado que tanto atormentan a los empresarios novatos.

Hay una preponderante participación oficial, sobre todo financiera, lo que provoca una excesiva dependencia política y acaba por alejar al sector privado.

POLONIA. La primera incubadora polaca fue creada en 1990, con los siguientes patrocinadores: gobiernos de los Estados comprendidos en la iniciativa, universidad, cámaras de industria y comercio, y una oficina del go-

bierno federal. Las que la sucedieron fueron, en su mayoría, constituidas por los gobiernos locales; no existe todavía participación privada ni de entidades bancarias.

En 1995 existían 29 incubadoras, con un promedio de 11,4 empresas por incubadora. Las dos terceras partes de las empresas acogidas tenían menos de un año de existencia al ingresar en el nuevo mecanismo.

Los datos sobre desempeño y perspectivas de las incubadoras polacas indican un alto grado de aceptación de la iniciativa. Los mayores problemas son de orden financiero (falta de «capital-semilla» y capital de riesgo) y otros tales como la ineficiencia de los mecanismos de comercialización de tecnología y un mercado consumidor poco importante para los productos de base tecnológica. A ello se suma la falta de coincidencia que suele existir entre los objetivos de los patrocinadores.

No obstante, los resultados obtenidos son muy significativos. Pese a las dificultades financieras y a la inestabilidad política de Polonia, existe un fuerte apoyo de los gobiernos locales a las incubadoras. A las metas de transferencia de tecnología y reestructura de las economías locales, debe añadirse el apoyo a quienes buscan alternativas profesionales basadas en la libre iniciativa, en la coparticipación y en el espíritu emprendedor.

TURQUIA. En la época del estudio del PNUD había tres incubadoras turcas en funcionamiento, cada una con 15 empresas (valor promedial) albergadas. El papel de las incubadoras como apoyos a las micro y pequeñas empresas de base tecnológica es reconocido en el país. El gobierno federal las fomenta por medio de la Organización para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria.

Las empresas aceptadas deben cumplir previamente ciertos requisitos: grado de innovación del producto, viabilidad técnica y económica, capacitación técnica de los solicitantes, posibilidad de emplear recursos humanos más calificados y grado previsto de interacción con otras empresas incubadas.

Pese al apoyo oficial, el desarrollo de las empresas incubadas ha quedado comprometido, porque en general no presentan resultados positivos antes de seis años, plazo demasiado extenso para algunos sectores políticos, y por las incertidumbres propias de la economía nacional. Conscientes de estas dificultades, las autoridades han ofrecido capacitación especializada y cursos destinados al desarrollo empresarial, a la administración de las empresas e incluso de las propias incubadoras. También está procesándose un cambio en la relación entre las universidades y el sector productivo, lo que dará a los docentes la posibilidad de formar empresas y estimulará a las

casas de estudios a formar consultores con calificación más adecuada a las necesidades empresariales.

Las líneas de crédito para empresas en incubación son prácticamente inexistentes. La red bancaria exige garantías reales imposibles de obtener y fija tasas de interés elevadas que limita en alto grado el acceso de las empresas a esos recursos.

2. CONCLUSIONES EXTRAÍDAS DE LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL

158

A continuación se explican las principales conclusiones extraídas de la experiencia internacional que hemos detallado hasta ahora, sin dejar de reconocer que la falta de homogeneidad de los datos obtenidos hace imposible una ampliación de las comparaciones.

2.1 Buscar un equilibrio entre las demandas locales y los modelos existentes, conforme a las necesidades de la comunidad.

Esta recomendación es útil porque se constataron desvíos al respecto, tanto en Brasil como en los otros seis países analizados. Al optar por la estructura llamada incubadora, los responsables del proyecto ni siempre supieron respetar ni incorporar al mecanismo las particularidades locales y se adoptaron modelos muy rígidos, no *climatizados* a las necesidades de la región y del país.

La insensibilidad de algunos copartícipes de las incubadoras (traducida en restricciones al aporte de recursos) y la falta de interés (o excesiva urgencia) de los liderazgos políticos afectaron también la implantación y la consolidación de esas iniciativas, que dan resultados en plazos más largos. Por eso, saber divulgar tales emprendimientos y explotar sus posibilidades son reglas que merecen especial atención, siempre evitando incurrir en discursos vagos que sólo muestren buenas intenciones.

En las incubadoras y en los otros mecanismos de administración de la innovación tecnológica es importante saber rechazar lo aleatorio de la casuística. Existe experiencia acumulada que puede, y debe, ser aprovechada. Muchas enseñanzas de los otros países pueden ser utilizadas selectivamente. En otras palabras: sin reinventar la rueda, se debe buscar una posición de equilibrio que integre las demandas locales a los modelos existentes, sintonizados con las necesidades de la comunidad interesada.

Partiendo de tales premisas se utilizarán, seguidamente, algunas propuestas del trabajo realizado por Medeiros y Atas (1996) para el SEBRAE-RS. Ellas retratan el aprendizaje que resultó de las experiencias de las incubadoras en el plano nacional e internacional. Creemos que las sugerencias permitirán superar al menos de los problemas indicados y ayudarán a alcan-

zar resultados importantes para las incubadoras.

En primer lugar se recomienda que, antes de que los interesados en incubadoras se lancen a la acción, se efectúa un análisis cuidadoso en cuanto a la adecuación en el modelo de incubadora. De este modo, establecida y estimulada la intención asociativa, el segundo paso será averiguar si el formato de incubadora es el más apto para animar la creación y/o fortalecimiento de empresas (de un mismo sector o de sectores diferentes), o si es preferible utilizar de otro modo los recursos, el talento y la energía existentes en la ciudad y en la región.

Las fiestas de inauguración pueden ser muy buenas para indicar la presencia de una incubadora en la ciudad y para fortalecer algunos liderazgos. Sin embargo, el éxito del emprendimiento depende de una condición previa: tener un proyecto sólido, o sea un proyecto que refleje las aspiraciones locales y esté respaldado por datos concretos (informaciones cualitativas y cuantitativas). La decisión de implantar o no una incubadora debe, por lo tanto, basarse en el examen de algunos requisitos, detallados en el itinerario del estudio de viabilidad que se examina más adelante.

Es fundamental evaluar, con una postura crítica y profesional, si el proyecto responde a las expectativas y necesidades de la comunidad directamente involucrada. No basta con oír

decir que un proyecto dio resultado allá para implantarlo aquí. No basta con disponer de un inmueble, reformarlo y dotarlo de algunos equipos para poner en pie una incubadora. Su éxito implica afincarla en bases reales.

La alcaldía, las instituciones de enseñanza e investigación, la comunidad, las asociaciones empresariales y los líderes locales deben ser los catalizadores, el *fermento* del proyecto: si esos agentes no «compran» la idea, las incubadoras no prosperan. Pueden inclusive funcionar mientras existan recursos gubernamentales o esfuerzos de entidades que las patrocinan. Cuando esos apoyos cesan, la experiencia enseña que los proyectos se estancan.

El montaje de una incubadora *ideal* dependerá, por consiguiente, de los estudios preliminares que tomen en cuenta la adhesión y las características del lugar donde se pretende desarrollar el proyecto. En la descripción presentada de los diferentes países se advirtió que esa preocupación no siempre estuvo presente. Algunas incubadoras terminaron operando en cámara lenta, con pocas empresas y reducido entusiasmo. En algunos casos los proyectos fueron impulsados principalmente por la voluntad política de los copartícipes y, en otros, los proyectos fueron mal planificados y administrados. Hubo incluso incubadoras que prestaron poca atención a los patrocinadores y al apoyo administrativo, en lo relativo a la capacitación y a consultorías. Fallas como esas deben evi-

tarse porque impiden la generación de sinergia, elemento vital en las incubadoras.

El éxito de estas propuestas depende también de una conducta *privatista* que refleje los intereses de las empresas y de la comunidad y que, al mismo tiempo, incorpore los intereses de las instituciones que las apoyan, sin dejarse contaminar por distorsiones asociadas a ellas, como la eventual lentitud en la toma de decisiones y la exagerada influencia de factores de naturaleza política. En los análisis efectuados, esos factores fueron citados en varias ocasiones.

160

El control de los costos de las incubadoras también debe ser riguroso. Corresponde a los administradores de esas iniciativas definir que las colocaciones sean realistas, tanto para las inversiones iniciales como para los costos de operación. Que los costos sean explícitos y transparentes ayudan a la planificación de la incubadora, facilitan los trámites contables y coadyuvan en la atracción de patrocinadores y recursos.

Otra estrategia es eliminar las actitudes paternalistas. De esa manera, las empresas albergadas deben siempre pagar por los servicios de que usufructúan, con lo cual también se preparan para la realidad del mercado. Esa conducta contribuye a obtener buenos resultados, tanto para las empresas como para las instituciones de apoyo.

Adoptando las directrices sugeridas -que dicho sea de paso ya están vigentes en una porción significativa de las incubadoras de los países estudiados- estas iniciativas se transforman en obras eficientes. Proporcionan a las empresas albergadas las condiciones necesarias para crecer y extrapolar los límites regionales, integrándose al mundo por las vías de la información. De tal forma contribuyen a que sus *inquilinos* sean más competitivos en sus nichos de mercado.

La experiencia demuestra que el conocimiento llega más fácilmente al mercado -bajo la forma de productos, procesos y servicios- cuando hay esfuerzos compartidos y asociaciones realistas entre el gobierno, el sector productivo y las instituciones de enseñanza e investigación. Como afirman Santos, Pereira y França (1994), la cooperación puede modificar los rumbos de una empresa, llevándola a alcanzar alturas que difícilmente podría conseguir actuando sola. Esa participación permite incluso solucionar problemas que presentarían un alto grado de dificultad si fueran enfrentados aisladamente por las empresas.

La argumentación precedente puede resumirse así: las incubadoras necesitan bases sólidas para crecer. Por eso, sólo deben constituirse luego del estudio de su factibilidad e implantarse con la ayuda de un itinerario que tenga etapas bien fundadas y detalladas, como se reseña más adelante. Las múltiples funciones dentro de una in-

cubadora deben ser bien conducidas y administradas. Pese a la importancia del predio -como inductor de sinergia y de encuentros personales- la incubadora rebasa el concepto físico y se transforma en un *espacio* dinámico que funciona de acuerdo con principios preestablecidos. Es ese sistema el que crea un ambiente propicio al surgimiento y a la consolidación de empresas.

Considerando las enseñanzas de las experiencias analizadas, el primer paso es definir el estudio de viabilidad de la incubadora. La propuesta que se describe a continuación puede ser vista como una respuesta posible a los problemas señalados por los diferentes países. Un estudio de viabilidad bien hecho puede retratar con fidelidad la situación de la comunidad interesada en constituir una incubadora y destacar la vocación, el talento y la capacidad de cada participante comprometido con la idea. En suma, el itinerario que aquí se propone permite identificar proyectos viables, capaces de impulsar el desarrollo de una incubadora y de inyectar vitalidad económica en una región.

Los cinco tópicos del estudio de viabilidad son:

- *Papel de las instituciones de apoyo.* Perfil y motivación de las instituciones, atribuciones y nómina de responsables, asignación de recursos por 'los patrocinadores y justificaciones para su participación.

- *Perfil empresarial de la comunidad local.* Perfil de las empresas y vocación de la ciudad, estudio de campo que describa el perfil empresarial de la ciudad y planteo de la demanda potencial de servicios, apoyos y espacios de la incubadora.
- *Clientela (empresas interesadas en la incubadora).* Perfil de las empresas interesadas, vinculación de la incubadora con la comunidad y metas específicas de la incubadora.
- *Argumentos para la creación de la incubadora.* Incubadora versus otros proyectos semejantes, análisis de la oferta de espacio físico, origen del proyecto, beneficios esperados y estimación de costos.
- *Patrocinadores y compromisos de la comunidad local.* Interés de la comunidad, ampliación de los apoyos, nuevas adhesiones, apoyos de las instituciones de enseñanza e investigación, descripción de formas de aumento del impacto del proyecto, búsqueda de apoyos empresariales, compromiso del sector informal y provisión de datos sobre la dinámica del sistema de incubación.

En el caso de que el estudio de viabilidad así esquematizado demuestre que la incubadora puede ser consti-

tuida, identificados los copartícipes que la apoyarán y definidos los recursos financieros y espacios físicos apropiados, se puede designar un grupo de trabajo con el propósito de implantar el emprendimiento.

Las tareas relativas a la concepción, implantación y operación de la incubadora deben ser descompuestas en cuatro fases: estudio de viabilidad, implantación, consolidación y funcionamiento pleno. Los esfuerzos son acumulativos, ya que cada fase o etapa de trabajo debe aprovechar los resultados del período anterior, efectuar los ajustes necesarios y, si el proyecto sigue siendo viable, ampliarlo progresivamente.

162

Considerando nuevamente las enseñanzas de las experiencias acumuladas en el plano nacional e internacional, se puede partir hacia la implantación de la incubadora, tratando siempre de verificar previamente el proyecto, mediante el inicio de actividades en escala-piloto. Además de reducir los costos, esa conducta permite evaluar la reacción de las empresas clientes con respecto a la infraestructura en formación. El contenido propuesto para un itinerario de implantación de la incubadora es el siguiente:

- *Ajustes finales para la implantación.* Identificación de las empresas más promisorias, pormenor del perfil de la incubadora y de las empresas, registro de las necesidades de las empresas, especifica-

ción de los apoyos ofrecidos, divulgación y comienzo de la implantación.

- *Patrocinadores y recursos.* Conclusión de las negociaciones con los patrocinadores, estimación de los costos y dotaciones por fase de la incubadora y lista detallada de todos los tipos de gastos (incluidos los costos de oportunidad).
- *Recursos humanos y capacitación.* Nombramiento del grupo de trabajo, definición de las calificaciones del gerente, selección del gerente, montaje del equipo técnico y definición de atribuciones y capacitación del personal.
- *Plan de comunicación.* Utilización de resultados y números, vinculaciones externas y encuentros con líderes.
- *Estructura gerencial.* Situación jurídica y vinculación de la incubadora, fortalecimiento del Consejo Deliberativo y elaboración de planificaciones detalladas.

Como conclusión, se debe reafirmar que una incubadora fuerte y bien planeada -desde el punto de vista político, técnico y operativo- depende de algunos requisitos, como se trató de demostrar en este artículo. Entre ellos, la existencia de estudios de viabilidad, de itinerario de implantación de la incubadora y de planes bien elaborados de negocios empresariales. Los deta-

lles se encuentran en Medeiros y Atas (1996). Las experiencias de Brasil y otros países muestran que muchos de los problemas de las incubadoras pueden evitarse si se adopta esa conducta.

Aún merece ser destacada la necesidad de establecer procedimientos que permitan evaluar sistemáticamente la incubadora (por ejemplo, cada tres meses). De esa manera, los eventuales desvíos de ruta pueden ser rápidamente corregidos.

Una importante premisa debe acotar todo el proceso de análisis de las incubadoras: éstas son empresas de prestación de servicios, con un patrimonio (recursos humanos, predios y equipos) constituido con la ayuda de organismos públicos. Las incubadoras deben apoyar a las empresas residentes y, al mismo tiempo, atender a los objetivos mayores de la sociedad, siguiendo la orientación de las diversas instituciones patrocinadoras que financian el proyecto (evitando el conflicto de intereses mencionado en la descripción de varios casos).

En esa misión, el desempeño de la incubadora debe ser permanentemente controlado y evaluado. No basta en consecuencia, como se ha oído en varios países, con decir que la incubadora ha contribuido a: despertar el espíritu emprendedor de las personas; diversificar la economía local; revitalizar segmentos o áreas comerciales e industriales deterioradas; inducir a la transformación de investigaciones en

nuevos productos, procesos y servicios, aproximando así la universidad a las empresas y facilitando la transferencia de tecnología.

Esos resultados, aunque fundamentales, no deben servir de único escudo para justificar la existencia de las incubadoras. Los recursos -y la justificación de su aporte- son también ítems decisivos en la existencia de esas iniciativas. Utilizando la terminología del planeamiento estratégico, el negocio de la incubadora consiste en prestar servicios a sus *inquilinas*, y ser remunerada por ello, aun cuando parte de esos servicios atienda a los objetivos mayores de la sociedad.

Se cree que una incubadora que considere las recomendaciones o las enseñanzas extraídas de la experiencia internacional, que hemos encarado en este artículo, conseguirá estrechar los vínculos entre las empresas y los de éstas con las instituciones que las apoyan, permitiendo el surgimiento del llamado proceso de fertilización cruzada -o sinergia- que beneficia a todos los involucrados. Es lo que está ocurriendo en la mayor parte de las incubadoras de los países analizados en este estudio.

Son mecanismos de apoyo a las microempresas, que están adquiriendo madurez y ampliando cada vez más su espacio. Bajo el signo del patrocinio y de la asociación genuinas, las incubadoras pueden contribuir al cambio de mentalidad y de la cultura empresarial ♦