



Organización  
Internacional  
del Trabajo

# ► Promoción del emprendimiento sostenible a través de incubadoras y aceleradores de empresas y centros de innovación

2021



Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2021  
Primera edición 2021

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org), solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En [www.ifrro.org](http://www.ifrro.org) puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

---

Título: Promoción del emprendimiento sostenible a través de incubadoras y aceleradores de empresas y centros de innovación

ISBN: 9789220361122 (impreso) ; 9789220361139 (web pdf)

Publicado también en inglés: Promoting sustainable entrepreneurship through business incubators, accelerators and innovation hubs, ISBN 9789220353127 (impreso), 9789220353134 (web pdf); francés: Promouvoir l'entrepreneuriat durable au travers d'incubateurs d'entreprises, d'accélérateurs de startups et de pôles d'innovation, ISBN 9789220361146 (impreso), 9789220361153 (web pdf).

---

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Para más información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT, visite nuestro sitio web: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

► **Promoción del emprendimiento sostenible a través de incubadoras y aceleradores de empresas y centros de innovación**

2021

Marlen de la Chaux



## ▶ ÍNDICE

---

Resumen	7
---------	---

Introducción	9
--------------	---

### ▶ Introducción a las incubadoras y los aceleradores

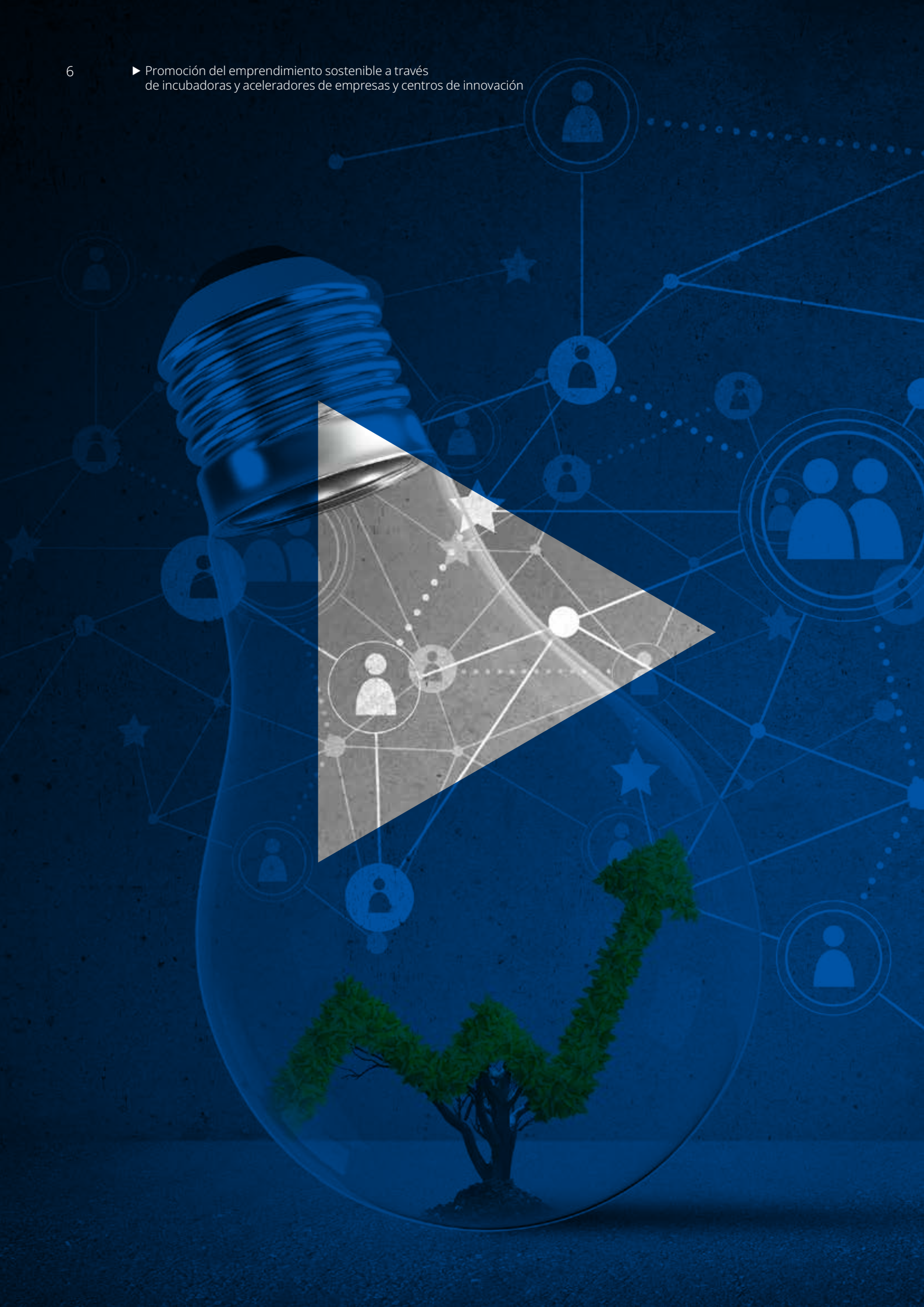
a. Breve tipología	13
b. Función de las incubadoras y los aceleradores I: Promoción del emprendimiento y el desarrollo de empresas sostenibles	17
c. Función de las incubadoras y los aceleradores II: Fortalecimiento de los ecosistemas de emprendimiento	21
d. Funcionamiento de las incubadoras y los aceleradores: modelos empresariales y sostenibilidad	24

### ▶ Función de las incubadoras y los aceleradores como herramientas de emprendimiento sostenible y generación de empleo

a. Apoyo a la creación de empresas y el crecimiento	29
b. Fomento de la cultura del emprendimiento y la innovación	31
c. Promoción de ecosistemas de emprendimiento más inclusivos	31

### ▶ Conclusiones y recomendaciones

a. Primeros pasos: ¿las incubadoras y los aceleradores son herramientas de promoción del emprendimiento adecuadas a mi contexto?	35
b. Vías para promover las incubadoras y los aceleradores en un contexto determinado	37



## ► Resumen

---

Las incubadoras, los aceleradores, los centros de innovación, los centros de emprendimiento y otros organismos similares se han convertido en herramientas cada vez más importantes para la promoción de la iniciativa empresarial a las que conviene prestar atención: la creación de empresas sostenibles es un factor determinante para la creación de empleo y, por consiguiente, la introducción de innovaciones que faciliten la aparición de empresas sostenibles es fundamental para los encargados de la elaboración de políticas y los expertos en la materia.

Así, desde el punto de vista de la OIT resulta crucial determinar si las incubadoras y los aceleradores tienen la capacidad de contribuir de forma sostenible a la creación de empresas y empleos duraderos o pueden generar efectos a más largo plazo sobre los ecosistemas locales de emprendimiento.

En el presente documento se elabora una tipología de los organismos de promoción de la innovación (denominados «incubadoras y aceleradores») y se compara el funcionamiento de los diferentes tipos de entidades analizando, en particular, sus grupos destinatarios, sus modelos empresariales y sus servicios. En un capítulo posterior se reflexiona sobre las diferencias existentes entre las incubadoras y los aceleradores y otros formatos más tradicionales de prestación de servicios de desarrollo empresarial, y sobre sus métodos de promoción del emprendimiento. El documento concluye con una serie de reflexiones críticas sobre la eficacia y el impacto de las incubadoras y los aceleradores, y aporta orientaciones prácticas para evaluar si un organismo de promoción de la innovación es la solución adecuada para un contexto concreto. De forma más detallada, el texto se estructura de la siguiente manera:

En primer lugar, se propone una clasificación preliminar compuesta por tres tipos de organismos de promoción de la innovación: las organizaciones de tipo 1 («etapa de concepción y análisis de la idea de negocio») abordan las instancias preliminares de la creación de una empresa y brindan apoyo a los empresarios durante el estudio de su idea de creación de empresa; las organizaciones de tipo 2 («etapa temprana») están dirigidas a *startups* que se encuentran en sus etapas iniciales y proporcionan servicios de apoyo específico a fin de facilitar la creación de empresas y promover el desarrollo empresarial a largo plazo; por último, las organizaciones de tipo 3 («etapa de crecimiento») brindan apoyo a *startups* más asentadas y ofrecen servicios individualizados para contribuir a acelerar su crecimiento.

En segundo lugar, el documento explica cómo las incubadoras, los aceleradores y otros organismos de promoción de la innovación contribuyen al fomento de la iniciativa empresarial mediante una oferta integral de servicios financieros y de desarrollo empresarial que permite a los emprendedores reducir el tiempo y los recursos necesarios para acceder a ese tipo de asistencia. Además, se ilustran los cauces que estas entidades utilizan para fortalecer los ecosistemas de emprendimiento mediante la atracción de otros agentes, la difusión de información sobre la iniciativa empresarial y la legitimación de una cultura de innovación y emprendimiento. El documento reflexiona asimismo sobre los diferentes modelos empresariales que permiten la sostenibilidad de las incubadoras y los aceleradores: privados, públicos y mixtos.

Una vez determinados los principales tipos, funciones y modelos empresariales de las incubadoras y los aceleradores, el texto aborda las oportunidades y los límites que presentan este tipo de organizaciones como instrumentos para el desarrollo de empresas sostenibles. Primero, examina su función de promoción de la cultura del emprendimiento. A continuación, analiza su capacidad de respaldo de la creación de empresas, mediante la reducción de los índices de fracaso y la aceleración del crecimiento

empresarial. Finalmente, se estudia el uso de las incubadoras y los aceleradores para la promoción de ecosistemas de emprendimiento más inclusivos, mediante la prestación de apoyo específico y la reducción de las dificultades de acceso para ciertos emprendedores que a menudo están marginados, como las mujeres, los jóvenes, los migrantes o los habitantes de zonas rurales.

No obstante, el documento también subraya que las incubadoras y los aceleradores no constituyen fórmulas mágicas para promover la creación de empresas sostenibles. En una serie de reflexiones críticas, el texto aborda la escasez de pruebas concluyentes sobre el impacto y la eficacia en función de los costos de las incubadoras y los aceleradores frente a otras formas de promoción del empleo y las empresas. Se requieren evaluaciones comparativas adicionales realizadas de forma rigurosa. Además, los gestores de proyectos deberán evaluar con detenimiento si las incubadoras y los aceleradores constituyen la herramienta adecuada para la promoción de la iniciativa empresarial en su contexto. En el último capítulo se ofrecen orientaciones para ello y, en su caso, se explica cómo crear organismos para la promoción de la innovación de tal manera que se promueva la sostenibilidad y la apropiación a nivel local. En ese sentido, resulta fundamental la identificación de los socios más indicados, el fomento de las capacidades técnicas y el fortalecimiento de la viabilidad financiera.



## ► Introducción

---

A lo largo del planeta, florecen las incubadoras, los aceleradores, los centros de innovación, los polos de excelencia y las plataformas de emprendimiento como nuevos tipos de organizaciones que apoyan y promueven el emprendimiento. A raíz del éxito alcanzado por varias incubadoras y aceleradores de los Estados Unidos al apoyar el surgimiento de empresas de rápido crecimiento como Dropbox y Airbnb, se han presentado estas entidades como un nuevo tipo de organización de gran eficacia a la hora de potenciar la iniciativa empresarial.

La OCDE estima que existen alrededor de 900 incubadoras y aceleradores de empresas en la Unión Europea<sup>1</sup> y, solo en el ámbito tecnológico, el continente africano alberga más de 800 incubadoras, aceleradores y centros de innovación<sup>2</sup>. Y, lo que es más importante, las evaluaciones indican que las incubadoras y los aceleradores incrementan los índices de éxito de las *startups* y contribuyen de manera directa a la generación de empleo, la atracción de inversiones a estas empresas emergentes y el fortalecimiento del ecosistema de creación de empresas sostenibles en su conjunto<sup>3</sup>. Por consiguiente, comprender el funcionamiento de las incubadoras, los aceleradores y los centros de innovación y entender de qué manera se pueden potenciar en el marco de los ecosistemas locales de emprendimiento es importante para aquellos profesionales que buscan promover la iniciativa empresarial y facilitar un crecimiento empresarial sostenible.

Sin embargo, pese a las alabanzas recibidas, no es oro todo lo que reluce: algunos detractores han constatado que la mayoría de las incubadoras y los aceleradores sufren dificultades para lograr la viabilidad económica y siguen dependiendo de fondos aportados por donantes. Esto resulta preocupante porque es posible que no quede mucho rastro de las incubadoras y los aceleradores una vez que los gobiernos donantes y los filántropos se hartan de ellos y pasen a la siguiente solución innovadora. Así, para que estas organizaciones puedan estar a la altura de lo que prometen, es igualmente importante que los profesionales se esfuercen en construir entidades sostenibles que sean, de ese modo, duraderas. El reto de la sostenibilidad —que solo un puñado de incubadoras y aceleradores han podido solventar hasta la fecha— cobra más importancia si cabe en aquellos contextos donde los gobiernos y los responsables de la formulación de políticas se encargan de impulsar la infraestructura de apoyo a la iniciativa empresarial. En esos casos, se vuelven cruciales las consideraciones relativas a la eficacia en función de los costos de las incubadoras y los aceleradores en comparación con otros instrumentos de promoción de la iniciativa empresarial como pueden ser los cursos puntuales de formación empresarial o el acceso a programas de financiación (véase también la reflexión crítica 2: *¿Qué rentabilidad ofrecen las incubadoras y los aceleradores como instrumentos de promoción de la iniciativa empresarial?*).

No obstante, antes de abordar reflexiones críticas de este cariz, el presente documento ofrece una introducción al funcionamiento de las incubadoras, los aceleradores y otras organizaciones similares, señalando las diferencias que existen entre los distintos tipos de entidades y sus modelos operativos. En la primera parte del texto, también se ilustran las diferentes funciones que asumen las incubadoras y

---

1 OCDE, *Policy brief on incubators and accelerators that support inclusive entrepreneurship*, 2019.

2 GSMA, [618 active tech hubs: The backbone of Africa's tech ecosystem](#), 2019.

3 Véase, por ejemplo, la evaluación realizada por InfoDev de sus incubadoras y aceleradores en el ámbito de las tecnologías móviles en el África Subsahariana: [http://www.infodev.org/sites/default/files/mlab\\_and\\_mhub\\_publication\\_0.pdf](http://www.infodev.org/sites/default/files/mlab_and_mhub_publication_0.pdf)

los aceleradores en los ecosistemas locales de emprendimiento y se reflexiona sobre distintos modelos de sostenibilidad. En la segunda sección, se analizan las oportunidades y los límites que presentan las incubadoras y los aceleradores como herramientas para el desarrollo de empresas sostenibles, y en particular la función que ejercen en el ámbito de la promoción del emprendimiento y la creación de empresas, al presentar el emprendimiento como una interesante oportunidad de carrera para los jóvenes y facilitar la inclusión de grupos marginalizados en los ecosistemas empresariales locales. La última sección ofrece una serie de recomendaciones y reflexiones finales sobre el papel de las incubadoras y los aceleradores a la hora de promover el desarrollo de empresas sostenibles.

En aras de facilitar la comprensión del texto, en el presente documento se hace referencia a las *incubadoras* y *los aceleradores* como término genérico que aglutina a todo el conjunto de las organizaciones del sector (incubadoras, aceleradores, centros de innovación, polos de excelencia, laboratorios de *startups*, etc.).



▶ 1



# Introducción a las incubadoras y los aceleradores

---

## En esta sección se tratan los siguientes puntos clave:

- existe un creciente reconocimiento de la importante función que desempeñan las incubadoras y los aceleradores a la hora de facilitar la iniciativa empresarial y la creación de empresas sostenibles, que son dos de los principales vectores de generación de empleo;
- las incubadoras y los aceleradores suelen proporcionar SDE y servicios financieros integrados en un «sistema de ventanilla única», de tal manera que reducen el tiempo y los recursos que, de otro modo, los emprendedores necesitarían para acceder a dichos servicios;
- las incubadoras y los aceleradores ejercen una importante función en calidad de impulsores del ecosistema de emprendimiento que aglutinan a las partes interesadas y promueven la iniciativa empresarial.

## a. Breve tipología

---

Por mucho que se haya hablado de ellas, resulta sumamente complicado describir este tipo de organizaciones. Se suelen usar indistintamente nombres y etiquetas como «centro de innovación», «incubadora» o «acelerador» y existen muchas definiciones y modelos operativos distintos. Esto hace que resulte difícil establecer distinciones a partir de las denominaciones autoasignadas y parece más adecuado recurrir para ello a las características básicas.

En el presente documento, se esboza una definición preliminar de los tres tipos de organizaciones a fin de contribuir a explicar las diferencias existentes en el funcionamiento de las incubadoras, los aceleradores y los centros de innovación, y comprender el papel que ejercen en la promoción de la iniciativa empresarial. Las organizaciones de tipo 1 («etapa de concepción y análisis de la idea de negocio») abordan las instancias preliminares de la creación de una empresa y brindan apoyo a los emprendedores durante la fase de concepción de la idea de negocio y su posterior estudio. Las organizaciones de tipo 2 («etapa temprana») están dirigidas a *startups* que se encuentran en sus etapas iniciales y proporcionan servicios de apoyo específico a fin de facilitar la creación de la empresa. Por último, las organizaciones de tipo 3 («etapa de crecimiento») suelen brindar apoyo a *startups* y otras empresas de reciente creación durante su fase de crecimiento.

No se trata de una tipología exhaustiva, de modo que no todas las organizaciones se ajustarán a alguno de los tipos mencionados. Además, también es posible definir modelos mixtos entre los tres tipos citados. Con todo, esta clasificación preliminar puede contribuir a que los profesionales comprendan los métodos de funcionamiento de los diferentes tipos de organizaciones y la razón de las divergencias entre unos y otros.

## Tipo 1: Orientación a la etapa de concepción y análisis de la idea de negocio

---

**Objetivo:** Fomentar un ecosistema de emprendimiento y un entorno empresarial general que sea propicio a las *startups*.

**Denominaciones habituales de las organizaciones:** Centro de innovación, laboratorio de innovación, centro de emprendimiento.

**Grupo destinatario:** emprendedores incipientes, personas interesadas en el emprendimiento en general, agentes de la sociedad civil, instancias gubernamentales.

**Modelo empresarial:** Suele tratarse de un modelo público, en el cual el centro de innovación está adscrito a un organismo gubernamental o una universidad (generalmente vinculado a un departamento de ingeniería o una escuela de negocios). También existen modelos mixtos, en los que las organizaciones operan con una mezcla de financiación pública; subvenciones de Gobiernos donantes y organismos de las Naciones Unidas, e ingresos procedentes de servicios de consultoría e investigación. Algunas de estas organizaciones también alquilan salas y oficinas a *startups* a fin de obtener ingresos adicionales.

**Ejemplos:** [iHub Kenya](#), [Jokkolabs](#) (África Occidental); [Centro de Empreendedorismo da Amazônia](#) (Brasil)

**Servicios:** Amplia gama de servicios, no todos dedicados específicamente a las *startups*.

- Espacio abierto de trabajo compartido y sala de reuniones con infraestructura informática gratuita (internet a alta velocidad, varias estaciones de trabajo, terminales de carga para teléfonos y computadoras portátiles).
- Diversos eventos de libre asistencia (por ejemplo, ponencias impartidas por empresarios destacados o presentaciones sobre tendencias empresariales por parte de agentes de la sociedad civil).
- Con frecuencia, disponibilidad de una unidad de investigación/consultoría que se encarga de analizar las tendencias generales del emprendimiento en el contexto en cuestión.

- Posibilidad de trabajar de forma más amplia en el fomento de la innovación, por ejemplo colaborando con empresas multinacionales del ámbito tecnológico y pymes locales en el desarrollo de competencias para los jóvenes y la vinculación de estos con las oportunidades de empleo (iHub Kenya).

## Tipo 2: Orientación a startups que se encuentran en la etapa temprana

---

**Objetivo:** Brindar asistencia a las *startups* en el ámbito del desarrollo empresarial a más largo plazo (por ejemplo, un producto mínimo viable, un prototipo y/o un modelo empresarial sostenible).

**Denominaciones habituales de las organizaciones:** Incubadora, vivero, laboratorio de empresas.

**Grupo destinatario:** *Startups* en la etapa temprana (etapa de concepción de la idea de negocio) cuyos fundadores dan muestras de gran motivación y compromiso.

**Modelo empresarial:** Las incubadoras suelen ser selectivas y eligen *startups* con un elevado potencial mediante un proceso de presentación de candidaturas. Según el modelo de negocio clásico, la incubadora adquiere una participación en el capital de la empresa a cambio de los servicios de incubación. La participación en el capital suele ser bastante elevada, puesto que se trata de una inversión de riesgo (las *startups* no suelen estar en condiciones de demostrar que pueden ser rentables). Una vez que empieza a crecer el volumen de negocio, los aceleradores reciben el rendimiento de la inversión correspondiente a su participación en la empresa. Las ganancias obtenidas mediante estas participaciones se pueden complementar con los ingresos procedentes del alquiler de oficinas a pymes y empresas de anteriores participantes en el programa de incubación. No obstante, fuera de Europa y América del Norte, la mayoría de las incubadoras también operan con modelos mixtos de ingresos, en los que una parte de las ganancias procede de Gobiernos donantes o fundaciones empresariales.

**Ejemplos:** [MEST](#) (Ghana); [Unreasonable East Africa](#); [Glocal](#) (Argentina); [Start-up Chile](#)

**Servicios:** Los servicios tienen como objetivo ayudar a que las *startups* pasen de la etapa de concepción de la idea de negocio a una oferta de producto viable y un modelo empresarial sostenible.

- Capital inicial.
- Con frecuencia, un «miniprograma de Máster en Administración de Empresas» en el cual los participantes en la «clase de incubación» —es decir, los fundadores de las *startups*— reciben formación básica sobre gestión empresarial.
- Acceso a redes de inversores y mentores (aunque sin una atención tan individualizada como en el caso de los aceleradores).
- Se suele concluir con una competición de presentaciones o día del inversor, donde se convoca a los inversores para que escuchen las ideas de negocio de las *startups*.
- Escritorios, oficinas y salas de reuniones a disposición de las *startups*, e infraestructura informática gratuita (internet de alta velocidad, terminales de carga, suministro eléctrico fiable con generadores de respaldo).

### Tipo 3: Orientación a la etapa de crecimiento de las *startups*

**Objetivo:** Ayudar a que las *startups* alcancen rápidamente (en pocos meses) un nivel de crecimiento para el cual normalmente habría que esperar uno o dos años.

**Denominaciones habituales de las organizaciones:** acelerador, aceleradora, centro de aceleración.

## Otros rasgos diferenciales

### Ramo/sector

Más allá de la tipología propuesta, las incubadoras y los aceleradores también se pueden distinguir en función de su enfoque sectorial. El movimiento de las incubadoras y los aceleradores tuvo su origen en la industria tecnológica y muchas organizaciones aún centran sus esfuerzos exclusivamente en el emprendimiento de base tecnológica o en el apoyo a emprendedores que pretenden incorporar soluciones tecnológicas y digitales a su gama de productos. En el seno de las incubadoras y los aceleradores orientados hacia el ámbito tecnológico, está emergiendo actualmente otro subgrupo que se centra en la innovación en tecnología de *hardware*. Los denominados «espacios de hacedores» (en inglés, *maker spaces*), como por ejemplo la comunidad [FabLab](#) («laboratorio de fabricación»), ofrecen a los emprendedores el espacio y la maquinaria necesarios para desarrollar innovaciones de *hardware* y elaborar prototipos.

**Grupo destinatario:** *Startups* que poseen un producto mínimo viable, un cierto impulso y un prototipo.

**Modelo empresarial:** De forma semejante a las incubadoras, los aceleradores son muy selectivos a la hora de seleccionar *startups* con un elevado potencial. También adquieren parte del capital de la empresa a cambio de los servicios de aceleración. Sin embargo, suele tratarse de una participación más reducida, dado que las *startups* ya gozan de una posición más sólida y tienen que demostrar su rentabilidad para acceder a los servicios del acelerador. En este ámbito, son poco habituales los modelos de negocio públicos o mixtos y los ingresos que se obtienen a partir de la selección de empresas de rápido crecimiento suelen ser suficientes para cubrir los gastos.

**Ejemplos:** [mLab](#) (Sudáfrica); [Y Combinator](#); [WOW Aceleradora de Startups](#) (Brasil)

**Servicios:** Los aceleradores suelen admitir únicamente a unas pocas *startups* cada año y habitualmente sus programas tienen una duración de entre tres y nueve meses. De este modo, ofrecen servicios eminentemente individualizados:

- Acceso a mentores e inversores.
- Escritorios, oficinas y salas de reuniones a disposición de las *startups*, e infraestructura informática gratuita (internet de alta velocidad, terminales de carga, suministro eléctrico fiable con generadores de respaldo).
- Recursos (financieros, sociales, personales) para diseñar una empresa sostenible (conforme a las necesidades de la *startup*: servicios jurídicos, relaciones públicas, servicios de diseño, generación de prototipos).

También existen incubadoras y aceleradores orientados hacia otros sectores. Las organizaciones ubicadas en zonas rurales suelen centrar su actividad en la agricultura y amplían su oferta de servicios con parcelas demostrativas y desarrollo de las capacidades técnicas (además de una formación más amplia en gestión empresarial). Otras incubadoras y aceleradores se centran explícitamente en la promoción de empresas sociales y más adelante amplían sus redes y sus programas de mentoría para dar cabida a instituciones filantrópicas (véase, por ejemplo, [SocialLab](#) en América Latina y [Artemisia](#) en Brasil). Las incubadoras verdes también cobran un creciente protagonismo y suelen ofrecer a los emprendedores conocimientos técnicos adicionales, desarrollo de capacidades y otros mecanismos de apoyo a los procesos operativos ecológicos, la gestión eficaz de residuos, el aprovisionamiento respetuoso con el medio ambiente, las cuestiones relativas a la conservación de la naturaleza, así como otros aspectos medioambientales, aparte de cuestiones más generales relacionadas con la gestión empresarial, la mentoría, el acompañamiento experto y los servicios de establecimiento de redes de contactos (véase, por ejemplo el [Centro de Emprendedorismo da Amazônia](#)). También es posible aplicar otros enfoques sectoriales. [AfriLabs](#), por ejemplo, ofrece un panorama general del continente africano y existen otros estudios similares a nivel nacional en muchos otros países.

### Grupo destinatario:

Muchas incubadoras y aceleradores también se centran explícitamente en determinados grupos, lo cual constituye un factor diferencial a la hora de comparar organizaciones. Con frecuencia, los jóvenes y los universitarios recién titulados constituyen el principal grupo destinatario. Además, diversas incubadoras y aceleradores hacen hincapié en la promoción de las mujeres emprendedoras, mientras que otras organizaciones se centran en la asistencia a grupos marginados como los migrantes y refugiados. En particular en el caso de los grupos marginados, los servicios de apoyo suelen ser más intensivos y exceden el ámbito de los servicios de desarrollo empresarial, incluyendo también asistencia sobre formación lingüística y cuestiones jurídicas y administrativas, así como el establecimiento de redes más allá del mero contexto empresarial (véase, por ejemplo, [SINGA](#) en Francia).

#### ► Reflexión crítica 1:

¿Es cierto que las incubadoras y los aceleradores solo contribuyen a aumentar el éxito de empresas prósperas mientras que otras quedan abandonadas a su suerte?

A primera vista, puede percibirse que los modelos originales de incubadoras y aceleradores promueven un tipo de emprendimiento sumamente exclusivo, puesto que únicamente ofrecen servicios de apoyo a las empresas más prometedoras y dejan de lado al resto de los emprendedores. Sin embargo, también cabe señalar que ese tipo de organizaciones altamente selectivas se encuentran básicamente en unos pocos ecosistemas de emprendimiento muy evolucionados (por ejemplo, en Silicon Valley). En términos generales, la mayor parte de los ecosistemas de emprendimiento que funcionan correctamente suelen incluir toda una gama de incubadoras y aceleradores de diferentes tipos: desde las organizaciones de tipo 1 dirigidas a potenciales emprendedores

en la etapa de concepción de la idea de negocio hasta las más selectivas organizaciones de tipo 3, que trabajan con empresas asentadas de gran escala.

En particular, aquellos contextos que presentan una baja prevalencia de emprendedores orientados al crecimiento y, por el contrario, una amplia proporción de emprendedores de oportunidad suelen caracterizarse por la presencia de organizaciones de tipo 1 («etapa de concepción y análisis de la idea de negocio»), que abarcan a todos los emprendedores y no aplican criterios de selección. Por un lado, esto significa que las incubadoras y los aceleradores facilitan la transición a la etapa de crecimiento a todos los emprendedores. Por otra parte, también es importante señalar el carácter crucial de la diversificación de los servicios de



apoyo que se ofrecen a los emprendedores: disponer de varias incubadoras y aceleradores de tipo 2 («etapa temprana») y de tipo 3 («etapa de crecimiento») resulta fundamental para garantizar que los empresarios de éxito sigan recibiendo los servicios de apoyo que necesitan a medida que sus empresas crecen.

En suma, los ecosistemas de emprendimiento se vuelven inclusivos cuando responden

a las necesidades de distintos tipos de emprendedores. Una manera de lograr esa inclusividad es buscar un equilibrio entre los diferentes tipos de incubadoras y aceleradores, ofreciendo servicios orientados a distintas etapas del emprendimiento y a diferentes grupos destinatarios.

## b. Función de las incubadoras y los aceleradores: promoción de la iniciativa empresarial y el desarrollo de empresas sostenibles

La principal función de las incubadoras y los aceleradores consiste en prestar apoyo adaptado e integrado en materia de desarrollo empresarial a emprendedores y empresas emergentes, con un formato de «ventanilla única».

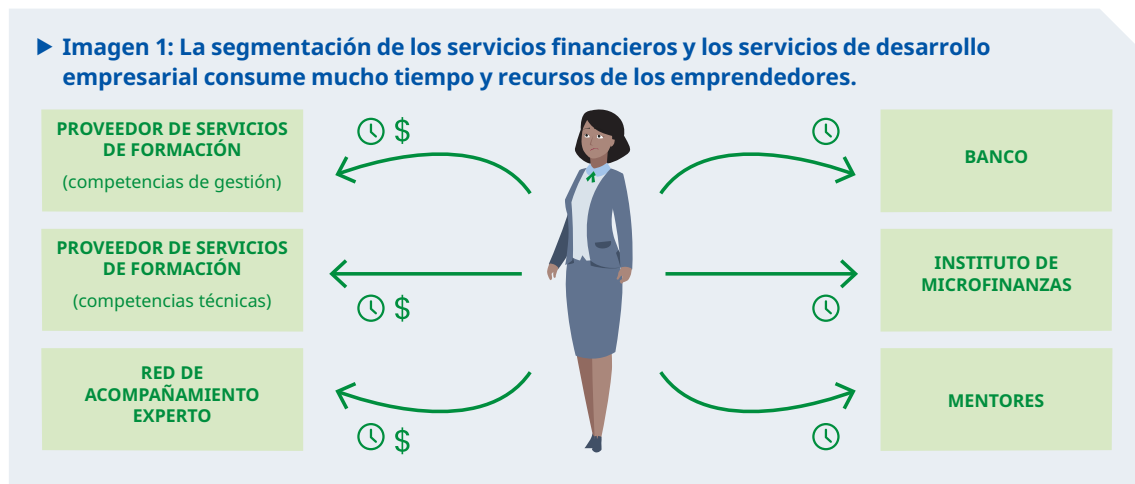
### Cuadro informativo 1: ¿En qué consisten los servicios financieros y de desarrollo empresarial?

Los servicios de desarrollo empresarial (SDE) abarcan toda una gama de servicios de apoyo no financiero que resultan indispensables para la creación y el desarrollo de empresas sostenibles. Entre ellos, pueden figurar multitud de servicios, como formación en capacidad de gestión, acompañamiento experto, mentorías, ayuda con los trámites de registro de empresas, así como facilidades de acceso a redes empresariales y a los mercados. Los servicios financieros comprenden, por ejemplo, el acceso a préstamos, subvenciones o cuentas bancarias; el establecimiento de vínculos con inversionistas y financiadores que aportan capital inicial, así como servicios destinados a mejorar la capacidad de gestión financiera de los empresarios. A menudo, existe una vinculación entre la prestación de servicios financieros y la prestación de servicios de desarrollo empresarial, ya sea en el seno de la misma institución o a través de colaboraciones entre distintas entidades.

Tradicionalmente, de la prestación de servicios financieros y servicios de desarrollo empresarial se encargan una serie de instituciones privadas y/o públicas que ofrecen servicios específicos a las empresas interesadas. Por ejemplo, los bancos pueden conceder préstamos de bajo costo a pequeñas empresas; una agencia local de exportación puede aportar información sobre nuevos mercados y oportunidades de exportación; un centro de formación puede contribuir a desarrollar la capacidad de gestión de los propietarios de empresas, y una red local de mentoría puede poner a los propietarios en contacto con los mentores más adecuados.

Cuando la prestación de los servicios financieros y la prestación de los servicios de desarrollo empresarial son actividades segmentadas como sucede en el siguiente ejemplo, los empresarios se ven obligados a invertir una considerable cantidad de tiempo y recursos para identificar los diferentes servicios y acceder a ellos. Esto puede plantear grandes dificultades a las nuevas empresas, pues es poco probable que

dispongan del tiempo y los recursos necesarios para recurrir de forma simultánea a varias instituciones a fin de obtener los diversos servicios requeridos. Así, no es de extrañar que una serie de estudios hayan demostrado que la prestación de servicios financieros y servicios de desarrollo empresarial para emprendedores resulta más eficaz cuando los diferentes servicios se prestan de forma combinada.<sup>4</sup>



Las incubadoras y los aceleradores integran la prestación de los servicios financieros y de desarrollo empresarial y ofrecen **un modelo de ventanilla única** en este ámbito. En consecuencia, resultan especialmente eficaces para reducir el tiempo y los recursos que los emprendedores necesitan invertir para la obtención de asistencia. Muchas incubadoras y aceleradores proporcionan una combinación de servicios de formación, mentoría y acompañamiento experto, así como conexiones directas y oportunidades para la creación de redes con inversores y otros proveedores de servicios financieros, microempresas y pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), y clientes potenciales, en particular para la oferta de bienes y servicios dirigidos a empresas (B2B) de las *startups*. Habitualmente, también se proporcionan espacios de trabajo y salas de reunión, algo que reviste una especial importancia en el caso de los emprendedores que se encuentran en la etapa temprana del desarrollo de sus empresas y quizás aún no disponen de los recursos necesarios para sufragar una oficina propia. Además, suele haber oficinas de registro de empresas integradas físicamente en el centro de incubación, en las cuales se proporciona asesoramiento y asistencia sobre la inscripción de empresas. Esto reduce los costos y otros obstáculos que pueden estar ligados a la formalización de una empresa. Por otra parte, gracias a esta integración de diversos servicios en un único espacio, resulta posible adaptar combinaciones específicas de servicios a las necesidades de los emprendedores, en función del grado de madurez de su *startup*. Los estudios indican que las incubadoras y los aceleradores aumentan los índices de supervivencia de las *startups* gracias a la prestación de servicios financieros y de desarrollo empresarial con su modelo de ventanilla única<sup>5</sup>.

4 Por ejemplo, véase: OIT, *Synergies at work: does the combination of business training and access to finance produce extra benefits?*, 2015. Disponible en: [https://www.ilo.org/empent/areas/start-and-improve-your-business/WCMS\\_356021/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/empent/areas/start-and-improve-your-business/WCMS_356021/lang-en/index.htm)

5 P. W. Roberts, A. Davidson, G. Edens, S. Lall 2017. *Accelerating startups in emerging markets: Insights from 43 Programs*. Obtenido en <https://www.galidata.org>.

► **Cuadro 1: Servicios integrados de apoyo que ofrecen los diferentes tipos de incubadoras y aceleradores\***

*\*Esta no es una lista exhaustiva de los servicios suministrados y tampoco es probable que todas las incubadoras y los aceleradores se correspondan con alguno de los tipos indicados. La intención es facilitar una descripción indicativa de la clase de servicios que se pueden esperar de los diferentes tipos de incubadoras o aceleradores.*

SERVICIO	TIPO 1 (etapa de concepción y análisis de la idea de negocio)	TIPO 2 (etapa temprana)	TIPO 3 (etapa de crecimiento)
<b>Servicios de desarrollo empresarial</b>			
Programas de formación	Cursos de formación sobre competencias básicas de gestión (genéricos); - cursos de formación sobre competencias empresariales (genéricos).	Cursos de formación sobre competencias de gestión (específicos); - cursos de formación sobre competencias empresariales avanzadas (genéricos).	Sesiones de formación adaptada sobre aptitudes y competencias avanzadas («miniprogramas de Máster en Administración de Empresas»).
Mentoría	En algunos casos, pueden ofertarse programas de mentoría entre nuevos emprendedores y empresarios consolidados.	Generalmente, se incluyen sesiones de mentoría formales o informales entre nuevos emprendedores y egresados exitosos del programa.	Generalmente, existe un sistema formal de mentorías entre emprendedores y dirigentes empresariales de éxito.
Acompañamiento experto	En algunos casos, pueden ofrecerse servicios de acompañamiento experto, generalmente diseñados a medida.	Suelen ofrecerse servicios formales de acompañamiento experto a cargo de los miembros del personal o colaboradores externos.	Suelen ofrecerse servicios formales de acompañamiento experto a cargo de los miembros del personal o colaboradores externos.
Ayuda para el registro de empresas.	No suele incluirse en la oferta formal de servicios.	Disponibilidad de oficinas de registro o asignación de personal específico para este tipo de asistencia.	No suele incluirse en la oferta formal de servicios, dado que las empresas ya están registradas en esta etapa.
Eventos	Celebración de eventos frecuentes, generalmente abiertos al público, sobre temáticas vinculadas en sentido amplio con el emprendimiento.	Celebración de pequeños eventos específicos, abiertos exclusivamente a los miembros, sobre temas concretos relacionados con la creación de empresas y el crecimiento empresarial.	Celebración de pequeños eventos específicos, abiertos exclusivamente a los miembros, sobre temas concretos relacionados con la creación de empresas y el crecimiento empresarial.
Redes	Los eventos abiertos al público permiten el establecimiento de redes de contactos con agentes del ecosistema.	Pueden establecerse contactos en los eventos exclusivos para los miembros.  Las competiciones de presentaciones y las jornadas de demostración facilitan el establecimiento de conexiones directas con los inversores.	Pueden establecerse contactos en los eventos exclusivos para los miembros.  Las competiciones de presentaciones y las jornadas de demostración facilitan el establecimiento de conexiones directas con los inversores.
Espacio de trabajo	Espacio de trabajo abierto, generalmente de libre acceso para todos.	Los miembros disponen de puestos de trabajo específicos, con acceso a salas de reuniones y, en algunos casos, oficinas completas.	Los miembros disponen de oficinas completas de uso exclusivo y acceso a salas de reuniones.

SERVICIO	TIPO 1 (etapa de concepción y análisis de la idea de negocio)	TIPO 2 (etapa temprana)	TIPO 3 (etapa de crecimiento)
<b>Servicios financieros</b>			
Formación en educación financiera	Formación general en educación financiera	Suele ofrecerse servicios avanzados de apoyo a la planificación financiera.	Suelen ofrecerse servicios avanzados de apoyo y formación en el ámbito de la planificación financiera y la gestión de inversiones.
Servicios de financiación e inversiones a través de la incubadora o el acelerador	Ninguno	Pequeña inversión inicial generalmente a cambio de acciones de la empresa.	Inversión inicial generalmente a cambio de acciones de la empresa.
Acceso a inversores	Oportunidades indirectas para entablar contacto con inversores en los eventos de establecimiento de redes.	Conexión directa con los inversores mediante un acceso específico exclusivo para los miembros.	Conexión directa con los inversores mediante un acceso específico exclusivo para los miembros.
Acceso a préstamos	No suele haber disposiciones específicas al respecto.	La organización suele tener conexión directa con una selección de bancos que se pueden sondear.	La organización suele tener conexión directa con una selección de bancos que se pueden sondear.
Acceso a servicios financieros	Oportunidades indirectas de conexión con proveedores de servicios financieros en eventos de creación de redes o mediante el apoyo de solicitudes de financiación inicial.	La organización suele tener conexión directa con una selección de proveedores de servicios financieros que se pueden sondear.	La organización suele tener conexión directa con una selección de proveedores de servicios financieros que se pueden sondear.

Más allá de integrar los servicios financieros y los servicios de desarrollo empresarial, las incubadoras y los aceleradores también ejercen un papel decisivo a la hora de **poner a los emprendedores en contacto con redes y oportunidades existentes en el entorno empresarial local**. En particular, los emprendedores jóvenes o noveles suelen carecer de la legitimidad y las conexiones necesarias para dirigirse a empresas más asentadas (que podrían hacerse clientes), bancos y círculos empresariales. Las incubadoras y los aceleradores ejercen un papel importante a la hora de poner a los emprendedores en contacto con ese tipo de redes más asentadas, que pueden, a su vez, contribuir al establecimiento de alianzas y facilitar el acceso de las nuevas empresas a los mercados. En primer lugar, los eventos y conferencias que se celebran de forma periódica agrupan a emprendedores, dirigentes empresariales, pymes, círculos empresariales e inversores locales y, en muchos casos, también internacionales. Ello permite a los emprendedores entrar fácilmente en contacto con ese tipo de agentes en un contexto informal y de bajo riesgo, y les facilita el establecimiento de alianzas y relaciones con clientes potenciales. En segundo lugar, las incubadoras y los aceleradores facilitan el establecimiento de relaciones con los agentes externos al ejercer una importante función de señalización del potencial empresarial de la *startup*. Un emprendedor y una empresa que han superado los procesos de selección de una incubadora o un acelerador de prestigio envían a los inversores y clientes el mensaje de que han sido sometidos a un proceso de examen y han recibido una inversión activa de recursos por parte de una incubadora o acelerador a fin de maximizar su potencial como *startup*. Como resultado, incluso tras haber concluido sus programas de desarrollo con la incubadora o el acelerador, muchas de las empresas siguen obteniendo beneficios empresariales gracias a su vinculación con esa organización en cuestión.

► **Imagen 2: Las incubadoras y los aceleradores prestan servicios financieros y servicios de desarrollo empresarial integrados.**



### c. Función de las incubadoras y los aceleradores: fortalecimiento de los ecosistemas de emprendimiento

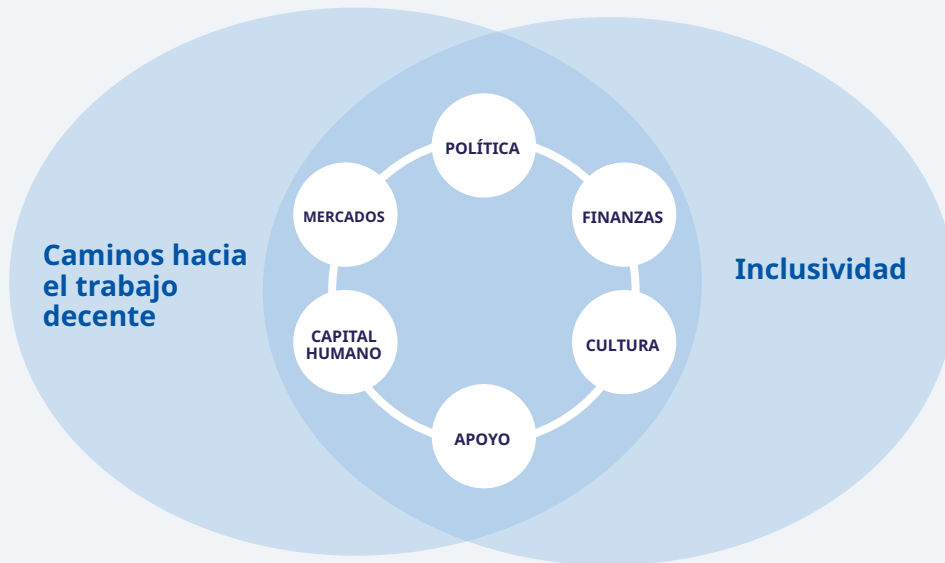
Muchas de las incubadoras y aceleradores realizan una aportación mucho más importante que la simple integración de servicios financieros y de desarrollo empresarial en una oferta de «ventanilla única» y el establecimiento de redes de contactos para sus emprendedores. Además, la mayor parte de las incubadoras y los aceleradores también realizan un trabajo de promoción y fortalecimiento del ecosistema general de emprendimiento. Esa labor suele ser menos visible que su función como proveedores de servicios, pero resulta igualmente importante.

La expresión «ecosistema de emprendimiento» refleja toda la gama de agentes y ocupaciones que interactúan a fin de generar un entorno propicio para el emprendimiento y la creación de empresas sostenibles. Aunque existen muchas definiciones que recopilan los componentes exactos de un ecosistema de emprendimiento, puede decirse que la definición predominante es el modelo de ecosistema de emprendimiento de Isenberg, compuesto por seis funciones (apoyo, finanzas, cultura, acceso a los mercados, capital humano y políticas) que interactúan entre sí para crear un clima favorable a la creación de empresas. El modelo de ecosistemas de emprendimiento inclusivos de la OIT (véase el cuadro 2 a continuación) hace un mayor hincapié en componentes como la inclusividad y la generación de cauces para el trabajo decente, a los que se atribuye una gran importancia.

### Cuadro informativo 2. Enfoque de la OIT sobre los ecosistemas de emprendimiento

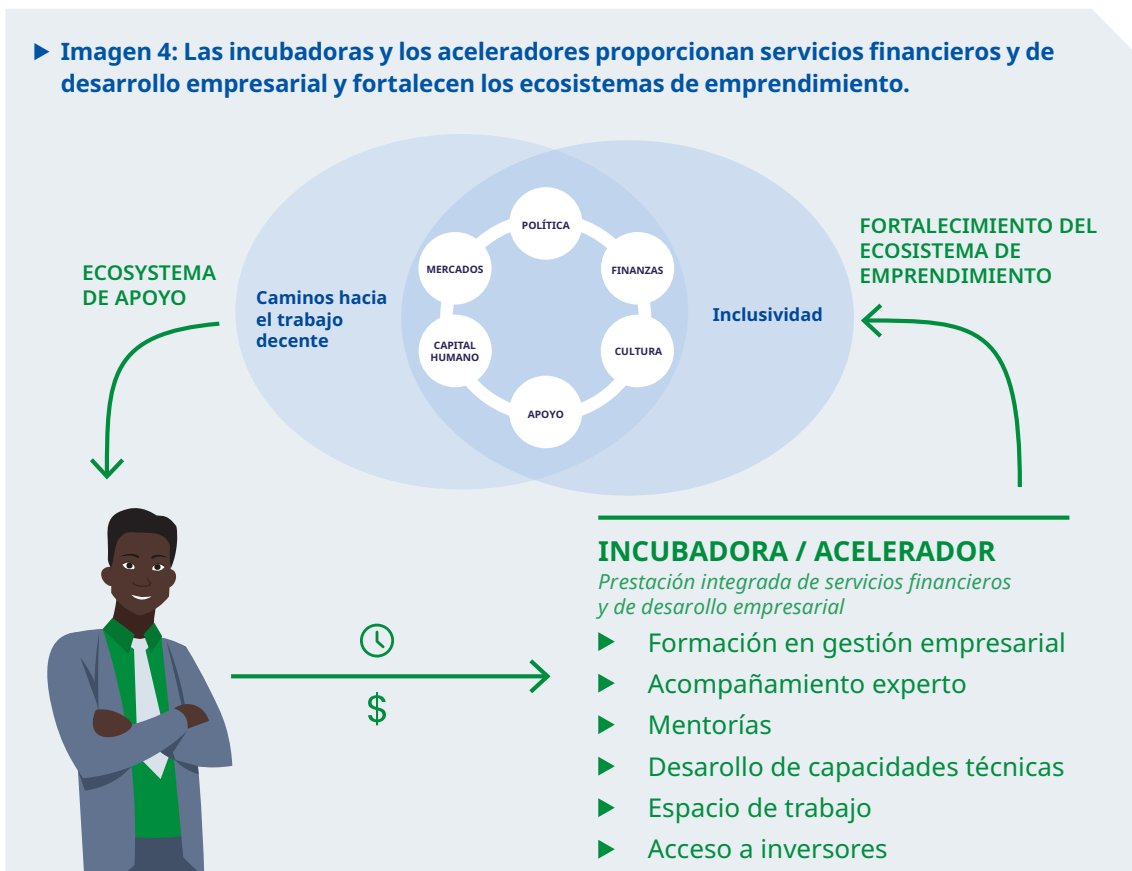
Partiendo del modelo de Isenberg, la OIT ha desarrollado su Marco de Ecosistemas de Emprendimiento Inclusivos mediante la ampliación del enfoque original a fin de promover los ecosistemas de emprendimiento inclusivos, es decir, convertir la creación de empresas y el emprendimiento en un método viable para el fomento del trabajo decente para todos.

#### ► Imagen 3: Marco de Ecosistemas de Emprendimiento Inclusivos de la OIT.



El Marco de Ecosistemas de Emprendimiento Inclusivos introduce dos dimensiones transversales para subrayar la importancia que reviste disponer de ecosistemas de emprendimiento inclusivos que ofrezcan apoyo a las empresas y, en última instancia, permitan generar empleo de calidad para todos. Estas dos dimensiones transversales son:

- **Caminos hacia el trabajo decente.** La iniciativa empresarial constituye un importante cauce para la generación de trabajo decente. Las nuevas empresas impulsan la generación de empleo y una importante función de un ecosistema de emprendimiento inclusivo consiste en velar por la creación de empleos de calidad, es decir, aquellos que se caracterizan por unas condiciones de trabajo decentes. Para ello, el ecosistema de emprendimiento debe incluir consideraciones relativas a la creación de empleo de calidad a través del emprendimiento.
- **Inclusividad.** Los ecosistemas de emprendimiento no solo se diferencian por su contexto, sino también por los grupos destinatarios existentes en un contexto determinado. Si bien, por ejemplo, pueden existir servicios financieros y de desarrollo empresarial en un contexto determinado, el acceso a estos no suele ser equitativo entre todos los emprendedores. Además, las normas y valores informales (el componente cultural del marco del ecosistema) pueden obstaculizar la creación de empresas por parte de grupos marginados como las mujeres, los jóvenes, los migrantes y otras poblaciones. Con frecuencia, las disparidades en el acceso al ecosistema de emprendimiento están implícitas y, por consiguiente, la promoción de un ecosistema que funcione para todos los emprendedores requiere una clara comprensión de los grupos destinatarios, así como sensibilidad hacia las dinámicas estructurales y los aspectos que se dan por sentados en la experiencia particular de cada uno de esos grupos en el ecosistema de emprendimiento existente.



Aunque suele ser algo menos visible desde el exterior, muchas incubadoras y aceleradores realizan una gran inversión de tiempo y esfuerzos para fortalecer el ecosistema local de emprendimiento.

En primer lugar, la mayor parte de las incubadoras y los aceleradores ejercen una **función de convocatoria de los agentes del ecosistema**. De forma más visible, las incubadoras y los aceleradores reúnen bajo su techo a proveedores de servicios financieros y de desarrollo empresarial como instituciones financieras, centros de formación o redes de mentoría. Además, muchas incubadoras y aceleradores también colaboran con responsables de la formulación de políticas, universidades y líderes de opinión para el tratamiento de temáticas relacionadas con el emprendimiento. La incubadora o acelerador acoge a este tipo de agentes en su sede con motivo de la organización de conferencias y otros eventos de mayor envergadura. Una consecuencia visible de ello es que los agentes del ecosistema muestran una mejor adaptación cuanto más activas se muestran las entidades en el ejercicio de su poder de convocatoria. Mediante la interacción periódica en los contextos informales facilitados por las incubadoras y los aceleradores, los agentes mejoran su percepción del ecosistema en el que están integrados y de la relación de su trabajo con el de otros agentes. Como resultado, se producen mejoras en la coordinación y la complementariedad y se genera así un ecosistema de emprendimiento más eficaz.

En segundo lugar, muchas incubadoras y aceleradores se posicionan como **líderes de opinión sobre cuestiones de emprendimiento** a través de una oferta de servicios de consultoría e investigación sobre cuestiones relativas a la iniciativa empresarial, los servicios de desarrollo empresarial y el desarrollo de empresas sostenibles. Merced a su trabajo diario con los emprendedores y gracias a su poder de convocatoria en el ecosistema de emprendimiento, se suele percibir a las incubadoras y los aceleradores como organizaciones que se mantienen al día de los últimos acontecimientos y las tendencias de la comunidad local de emprendedores y empresas. Posteriormente, muchas incubadoras y aceleradores se convierten en importantes divulgadores de conocimientos sobre emprendimiento y publican informes

de referencia, a menudo en colaboración con organizaciones internacionales de alto nivel, Gobiernos y organizaciones no gubernamentales (ONG). Además de fomentar el conocimiento del emprendimiento entre el público en general, estas colaboraciones y publicaciones contribuyen a fortalecer la eficacia del ecosistema local de emprendimiento al fomentar la difusión de las mejores prácticas y las enseñanzas extraídas para la promoción de la iniciativa empresarial.

En tercer lugar, las incubadoras y los aceleradores ejercen una importante **función de legitimación a nivel local e internacional** con relación a las oportunidades empresariales existentes en una ciudad o un país determinados. En ese sentido, suelen constituir el primer punto de entrada en el ecosistema local de emprendimiento para agentes extranjeros como los inversores internacionales. Y, lo que es más, las incubadoras y los aceleradores pueden contribuir a la integración del ecosistema local de emprendimiento con las oportunidades presentes en el mercado regional y el mercado mundial. En particular, las redes regionales y mundiales de incubadoras y aceleradores procedentes de diferentes ciudades y países reducen las dificultades de acceso a los mercados extranjeros para los emprendedores que tienen su sede en una incubadora o un acelerador.

## d. Funcionamiento de las incubadoras y los aceleradores: modelos empresariales y sostenibilidad

---

Tan importante como comprender qué hacen las incubadoras y los aceleradores, es comprender su funcionamiento, es decir, sus modelos empresariales y su estrategia de sostenibilidad. Y, sin embargo, estas consideraciones han recibido por ahora comparativamente escasa atención por parte de los profesionales y los investigadores, especialmente en lo que respecta a las incubadoras y los aceleradores del Sur Mundial.

El modelo empresarial original de las incubadoras y los aceleradores es relativamente simple. La incubadora o el acelerador seleccionan a *startups* con un elevado potencial y, a cambio de una participación en la empresa, contribuyen a refinar y mejorar la propuesta de valor de las *startups* y su viabilidad comercial. Una vez que la *startup* crece, genera beneficios y, por último, «sale» del programa (es decir, se vende la empresa), la incubadora o acelerador percibe ingresos gracias al rendimiento de sus acciones de la empresa. Dada la dificultad que entraña evaluar con precisión el potencial de crecimiento de las *startups* en su etapa temprana, la mayoría de las incubadoras y aceleradores prevén que solo un pequeño porcentaje de las *startups* generarán un buen rendimiento de la inversión, pero consideran que ese rendimiento será suficiente para cubrir los gastos generales de funcionamiento de la organización. Sin embargo, es importante señalar que, más allá de América del Norte y Europa, tan solo existen unas cuantas incubadoras y aceleradores capaces de lograr la sostenibilidad financiera con este modelo empresarial.

Para muchas incubadoras y aceleradores, el desafío reside en los costos fijos comparativamente elevados que comporta la prestación de ofertas integrales de servicios de desarrollo empresarial (por ejemplo, el espacio para oficinas, la infraestructura o los contratos con proveedores de servicios de formación). Por tanto, muchas incubadoras y aceleradores necesitan liquidez inmediata para cubrir esos costos y no pueden esperar al eventual rendimiento de la inversión que se podría obtener en algún momento del futuro. Por otra parte, el modelo de rendimiento de la inversión funciona principalmente en ecosistemas de emprendimiento caracterizados por un rápido proceso de ascenso y «salida» de las *startups*. Pero ese no es el caso en la mayor parte de las economías, donde los emprendedores crean empresas que crecen lentamente y las oportunidades de salida son escasas y aisladas. Otro reto tiene que ver con el hecho de que este modelo solo es aplicable a las organizaciones de tipo 2 («etapa temprana») y tipo 3 («etapa de crecimiento») que seleccionan *startups* ya existentes. En el caso de las organizaciones de tipo 1 («etapa



de concepción y análisis de la idea de negocio»), que ofrecen una gama de servicios más amplia y flexible, este modelo de negocio simplemente no es realista, ya que los emprendedores todavía se encuentran en el proceso de concepción de una idea inicial de *startup*. Por último, es importante tener en cuenta que un modelo empresarial de «rendimiento de la inversión» exige que la incubadora o el acelerador sean muy selectivos y solo funcionará con *startups* que tengan potencial para crecer rápidamente. No obstante, es poco probable que un modelo empresarial basado en la premisa de la selectividad pueda ser aplicado por incubadoras y aceleradores que pretenden ampliar el carácter inclusivo del ecosistema de emprendimiento o buscan promover el emprendimiento de forma generalizada entre grupos destinatarios como los jóvenes (véase también la Reflexión crítica 2: *¿Qué rentabilidad ofrecen las incubadoras y los aceleradores como instrumentos de promoción de la iniciativa empresarial?*).

Habida cuenta de estos retos, no son de extrañar los hallazgos de un reciente análisis realizado por el Centro de Comercio Internacional sobre las incubadoras y los aceleradores centrados en el ámbito tecnológico en África, según el cual la mayor parte de estas entidades dependen de las contribuciones de donantes.<sup>6</sup> Según los datos de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, se estima que «en todo el mundo, menos de cinco aceleradores son autosuficientes gracias a los ingresos obtenidos mediante participaciones sociales en las empresas que han promovido con éxito».<sup>7</sup> Ello plantea desafíos considerables en términos de sostenibilidad, pues significa que, sin la ayuda de los donantes, las incubadoras y los aceleradores no son entidades viables desde un punto de vista financiero.

Por otro lado, muchas incubadoras y aceleradores han explorado otras modalidades para lograr la sostenibilidad y reducir su dependencia de la financiación temporal de los donantes. A continuación, se proporciona una breve descripción de cuatro posibles itinerarios de sostenibilidad. Es importante señalar que, en realidad, los modelos empresariales de las incubadoras y los aceleradores evolucionan constantemente y existen algunos que combinan aspectos de diferentes modelos de negocio.

## 1) Modelo empresarial de rendimiento de la inversión

El modelo de negocio tradicional concibe una incubadora o un acelerador altamente selectivos, donde los emprendedores admitidos intercambian participaciones sociales en sus *startups* a cambio de los servicios prestados. Las incubadoras y los aceleradores que ofrecen acceso exclusivamente a *startups* de gran crecimiento se suelen caracterizar por modelos empresariales estrictamente privados y se encuentran habitualmente en ecosistemas de emprendimiento consolidados, como por ejemplo Silicon Valley, en California.

## 2) Modelo empresarial de servicios auxiliares

La mayor parte de las incubadoras y los aceleradores son incapaces de cubrir sus gastos con un modelo de rendimiento de la inversión y, en lugar de ello, ofrecen toda una gama de servicios auxiliares de pago. Cada incubadora o acelerador poseerá una combinación concreta de servicios y tarifas asociadas, que debe estar basada en una buena comprensión de: a.) los diferentes grupos destinatarios a los que pretende ofrecer sus servicios la incubadora o acelerador y las necesidades de cada uno de ellos; b.) la predisposición de los grupos destinatarios a pagar por servicios que se ajustan a sus necesidades; c.) un proyecto empresarial que registre los costos y los beneficios previstos asociados a cada uno de los servicios auxiliares, así como las repercusiones para la viabilidad financiera general de la entidad.

6 Centro de Comercio Internacional, 2020. *Supporting start-ups: Tech hubs in Africa. Segunda edición.*

7 CMNUCC. 2018. *Catalysing finance for incubators and accelerators: addressing climate change through innovation.* Bonn: Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático

**► Reflexión crítica 2:****¿Qué rentabilidad ofrecen las incubadoras y los aceleradores como instrumentos de promoción de la iniciativa empresarial?**

Especialmente en el caso de los donantes y los gobiernos, la eficacia en función de los costos (o relación calidad-precio) constituye un importante factor a la hora de estudiar la posibilidad de invertir en incubadoras y aceleradores. Dicho de manera sencilla, la eficacia en función de los costos evalúa si sería posible obtener los mismos resultados con una menor inversión de dinero.<sup>1</sup> Aunque se trata de un concepto sencillo, no resulta tan fácil realizar el cálculo de la eficacia en función de los costos. Hasta la fecha, no existen pruebas definitivas sobre la eficacia en función de los costos de las incubadoras y los aceleradores, y se trata de una carencia común a casi todas las herramientas de promoción del emprendimiento (por ejemplo, la formación, el acompañamiento experto, las mentorías, el desarrollo comercial, las políticas).

Pese a ello, pueden realizarse una serie de reflexiones a fin de lograr una comprensión inicial de la eficacia en función de los costos. El primer paso consiste en definir un resultado final en función del cual se compararán los costos de la incubadora o el acelerador. Podría tratarse simplemente del número de emprendedores a los que se ofrecen servicios. En este caso, lo más probable es que las incubadoras y los aceleradores tengan una eficacia en función de los costos bastante limitada: estas organizaciones tienen unos costos fijos relativamente elevados (espacio físico, equipos, personal a tiempo completo), especialmente si se comparan con sistemas de acompañamiento experto o mentorías, y solo se atiende a un número limitado de emprendedores (en particular, en el caso de las organizaciones de tipo 2 y tipo 3). Por otra parte, si el resultado final para el cual se evalúan los costos es el número de empresas orientadas al crecimiento creadas o los nuevos empleos generados, mejorará la

eficacia en función de los costos de incubadoras y aceleradores. En particular, las organizaciones de tipo 2 y tipo 3 trabajan con las empresas para convertirlas en negocios orientados al crecimiento y generadores de empleo (véase, en el apartado 2a, un resumen de los últimos datos empíricos disponibles sobre su nivel de eficacia en este sentido).

Por último, a la hora de determinar la eficacia en función de los costos, también es importante distinguir entre las repercusiones directas e indirectas, especialmente en el caso de herramientas y enfoques que pretenden generar cambios sistémicos. Muchas incubadoras y aceleradores promueven el emprendimiento en dos niveles diferentes: por un lado, el nivel del beneficiario directo, que ya se ha citado, y, por otro lado, el nivel del ecosistema, mediante la introducción de mejoras en el funcionamiento y la legitimidad del ecosistema de emprendimiento. Se requiere mucho tiempo para generar un impacto en el nivel del ecosistema y se trata de un concepto difícil de medir, pero es importante reflejarlo en los cálculos de la eficacia en función de los costos.

En resumen, si bien la eficacia en función de los costos es un concepto importante que se debe tener en cuenta en todos los programas de promoción (y desarrollo) del emprendimiento, lo que ese concepto implica en un determinado contexto para una herramienta concreta de desarrollo del emprendimiento —como las incubadoras y los aceleradores— dependerá de los resultados finales esperados que se comparen con los costos, así como en el horizonte temporal. Es probable que la eficacia en función de los costos de las incubadoras y los aceleradores varíe en función de cómo se definan estas dos variables.

1 OCDE, 2012.: Value for Money and International Development. Puede consultarse en: <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/49652541.pdf>

Como ejemplos de servicios auxiliares, pueden citarse la oferta de servicios de desarrollo empresarial de pago a emprendedores y empresas, el alquiler de espacios de trabajo compartidos a pymes, el alquiler de espacios para eventos o la oferta de servicios remunerados de consultoría e investigación a ministerios, organizaciones de desarrollo y pymes. A diferencia de lo que ocurre en el modelo 4 (modelos empresariales mixtos), todas las fuentes de financiación de este modelo son privadas.

Este modelo es frecuente en todos los tipos de ecosistemas de emprendimiento y permite a las incubadoras y los aceleradores responder ante los cambios que se producen en sus entornos operativos, al no depender de una única fuente de financiación.

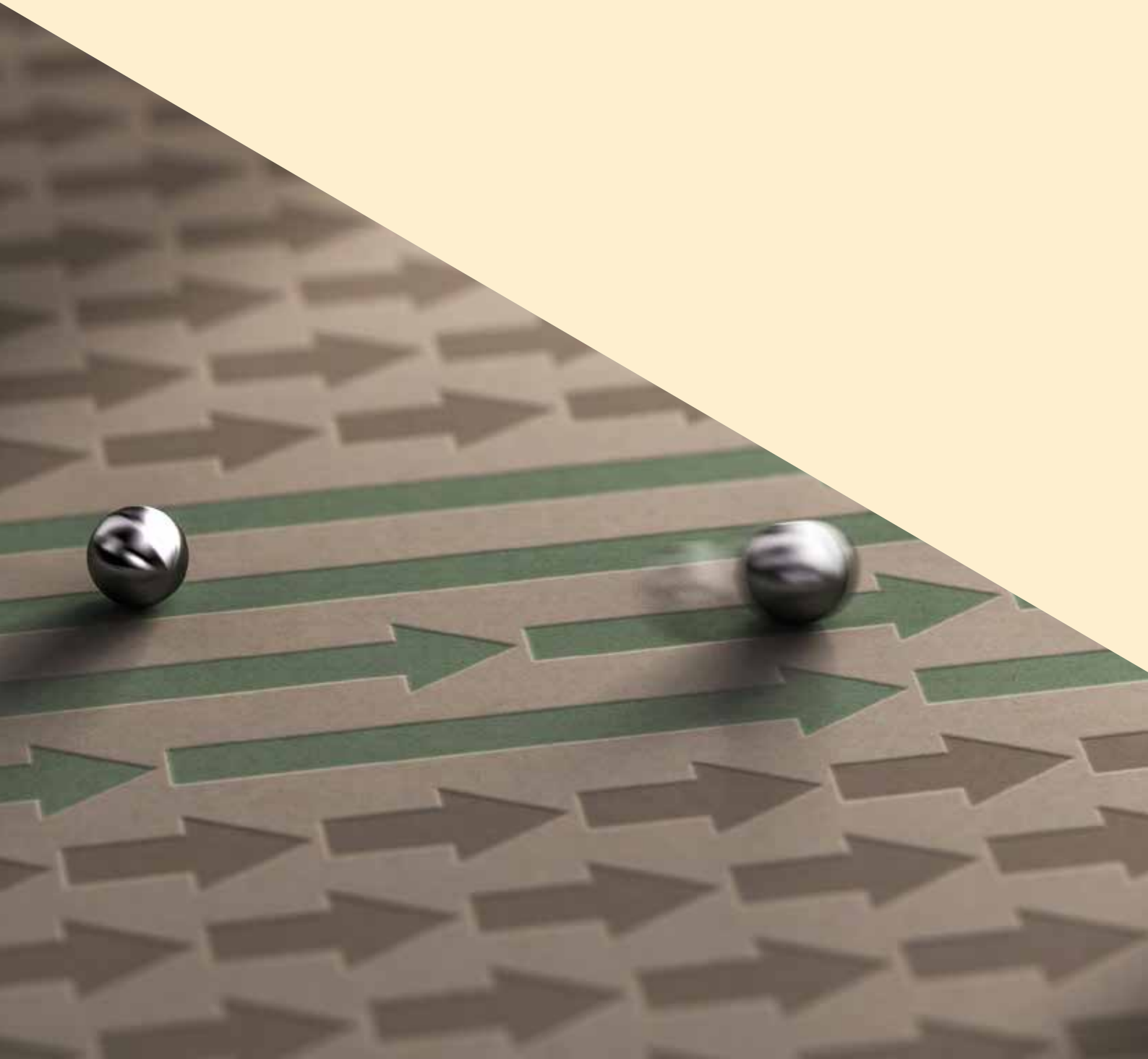
### 3) Modelo empresarial de financiación pública

Muchas incubadoras y aceleradores se financian con fondos públicos. A menudo, estas organizaciones están integradas en una agencia pública o constituyen una agencia independiente adscrita al ministerio correspondiente. Además, cada vez es más frecuente que las incubadoras y los aceleradores estén vinculados a universidades, lo cual presenta la ventaja añadida de facilitar el acceso a un grupo destinatario esencial (los jóvenes). Se suele recurrir a este modelo cuando el acelerador o incubadora tiene un especial interés en la inclusión de emprendedores que se encuentran en la etapa temprana del proceso de emprendimiento o de grupos destinatarios específicos (por ejemplo, los jóvenes o las poblaciones marginadas). Este modelo de financiación también es frecuente en ecosistemas menos consolidados y en aquellos ecosistemas que cuentan con un fuerte apoyo de los organismos públicos.

### 4) Modelos empresariales mixtos

Los modelos mixtos pueden adoptar muchas formas, pero generalmente consisten en una combinación de fuentes de financiación públicas y privadas. La financiación pública suele aportar una base de ingresos fiable, que se combina con fuentes de financiación privadas ligadas a servicios auxiliares o tarifas. Este modelo suele ser habitual en ecosistemas con un nivel intermedio de desarrollo y en ecosistemas que cuentan con agentes públicos y privados bien desarrollados.

# ▶ 2



# Función de las incubadoras y los aceleradores como herramientas para la creación y el desarrollo de empresas sostenibles

---

En esta sección se tratan los siguientes puntos clave:

- Cuando se integran en el ecosistema local de emprendimiento, las incubadoras y los aceleradores pueden ser herramientas eficaces para promover la creación y el crecimiento de empresas sostenibles. En concreto, las incubadoras y los aceleradores apoyan de manera directa la creación de empresas mediante la reducción de los índices de fracaso y la aceleración del crecimiento empresarial.
- Además, las incubadoras y los aceleradores pueden ser poderosas herramientas para promover el carácter inclusivo de los ecosistemas de emprendimiento, mediante la prestación de apoyo específico y la reducción de las dificultades de acceso que padecen ciertos emprendedores marginados, como las mujeres, los jóvenes, los migrantes o los habitantes de zonas rurales.
- Hasta la fecha, existen pocos estudios concluyentes sobre el impacto de las incubadoras y los aceleradores, en particular que relacionen dicho impacto con la eficacia en función de los costos. En consecuencia, todas las conclusiones obtenidas tienen carácter preliminar y es necesario llevar a cabo más evaluaciones — comparativas y rigurosas— de la eficacia de las incubadoras y los aceleradores frente a otras formas de promoción del empleo y las empresas.

## a. Apoyo a la creación de empresas y el crecimiento

---

Aunque se ha elogiado repetidamente el potencial de las incubadoras y los aceleradores para impulsar la iniciativa empresarial y el crecimiento de las empresas, no ha resultado fácil cuantificar su impacto real. En parte, esto se debe al uso de una terminología poco precisa que ha hecho que descriptores como incubadoras y aceleradores se conviertan en términos genéricos para describir a todo tipo de organización que ofrezca servicios integrales de desarrollo empresarial a los emprendedores. Como consecuencia de ello, puede que los estudios de impacto acaben comparando peras con manzanas

cuando intentan analizar la incidencia de organizaciones que se denominan a sí mismas «incubadoras», «aceleradores» o «centros de innovación».<sup>8</sup>

Teniendo esto presente, el creciente corpus de investigaciones que examina la incidencia de las incubadoras y los aceleradores sobre la supervivencia y el crecimiento de las empresas ha arrojado resultados dispares. Según diversos análisis estadísticos realizados con rigurosidad a partir de amplios conjuntos de datos procedentes de diversos países, las empresas que participan en programas de aceleración o incubación muestran un mayor crecimiento en comparación con un grupo de control formado por compañías comparables no sujetas a incubación. El más extenso de estos estudios incluyó a 43 aceleradoras de 9 países (6 de los cuales se identifican como mercados emergentes), y concluyó que el efecto positivo de las incubadoras y los aceleradores sobre el crecimiento de las empresas está particularmente ligado a la mayor capacidad de las estas para atraer inversiones y capital.<sup>9</sup>

En otros estudios sobre ecosistemas de emprendimiento menos consolidados, se verifica que las incubadoras y los aceleradores tienen un efecto positivo sobre la supervivencia y el crecimiento de las empresas. Por ejemplo, las investigaciones realizadas sobre el impacto de las incubadoras en Kenya han hallado efectos positivos para el crecimiento de las empresas sujetas a incubación.<sup>10</sup> Un análisis de múltiples casos de incubadoras ubicadas en China, Israel y Brasil llegó a una conclusión similar.<sup>11</sup> En contraposición, los investigadores han detectado una menor incidencia en ecosistemas más consolidados. Un estudio realizado con cinco incubadoras en Alemania determinó que no existía una diferencia sustancial para la supervivencia de las empresas entre aquellas que estaban sometidas a incubación y las que no lo estaban.<sup>12</sup> Aunque el autor del estudio no llegó a esta conclusión, es posible que las incubadoras y los aceleradores ubicados en ecosistemas de emprendimiento consolidados tengan un efecto más limitado sobre los emprendedores debido a que el ecosistema ya ofrece servicios financieros y de desarrollo empresarial de alta calidad, a un coste reducido y al alcance de todos.

Para complicar aún más las cosas, también es posible que las incubadoras y los aceleradores ejerzan efectos indirectos sobre el conjunto del ecosistema de emprendimiento en el que actúan y, por lo tanto, sobre empresas que no se benefician directamente de sus servicios. Estos efectos representan un tipo importante de impacto, pero resulta extremadamente difícil cuantificarlo de manera concluyente. Si bien se han realizado estudios preliminares sobre esta cuestión<sup>13</sup>, es necesario ampliar los trabajos a fin de comprender de qué manera influyen las incubadoras y los aceleradores sobre su ecosistema local de emprendimiento. Es más, la incidencia positiva indirecta que las incubadoras y los aceleradores ejercen sobre empresas que no participan en sus programas hace que resulte más complicado aislar el impacto de las incubadoras y aceleradores sobre las empresas que sí participan en sus programas a fin de compararlo con las demás.

Entonces, ¿qué conclusiones se pueden extraer acerca del impacto que ejercen las incubadoras y los aceleradores sobre el emprendimiento y el crecimiento empresarial? En términos generales, los análisis preliminares realizados de forma rigurosa muestran que las incubadoras y los aceleradores afectan de forma positiva a la supervivencia y el crecimiento de las empresas. No obstante, es importante señalar que se trata de un conjunto extremadamente diverso de organizaciones y su impacto no solo está determinado por la calidad de los servicios que ofrecen a los emprendedores, sino también por el grado de madurez del ecosistema local de emprendimiento en el que actúan. Por consiguiente, se hace necesario realizar más evaluaciones rigurosas en diferentes países y con distintos tipos de organizaciones, a fin de extraer conclusiones basadas en pruebas sobre su impacto.

8 Centro de Comercio Internacional, 2020. *Supporting start-ups: Tech hubs in Africa*. Segunda edición.

9 P. W. Roberts, A. Davidson, G. Edens, S. Lall 2017. [Accelerating startups in emerging markets: Insights from 43 Programs](#). Véase también: E. Stokan, L. Thompson y R. J. Mahu, 2015. [Testing the differential Effect of Business Incubators on Firm Growth](#). *Economic Development Quarterly*.

10 D. N. Mungai y A. Njeru, 2015. [Effect of Business Incubator Services on Performance of Business Ventures at Nairobi Incubation Lab, Kenya](#). *International Journal of Science and Research*.

11 E. Sacarmuzzi. 2002. [Incubators in Developing Countries: Status and Development Perspectives](#). InfoDev

12 M. Schwartz. 2012. [A control group study of incubators' impact to promote firm survival](#). *The Journal of Technology Transfer*.

13 F. J. van Rijnshoeve, [Meeting, mating, and intermediating: How incubators can overcome weak network problems in entrepreneurial ecosystems](#), *Research Policy* (2020).

## b. Fomento de la cultura del emprendimiento y la innovación

---

Las actitudes y las normas culturales sobre el emprendimiento suelen constituir obstáculos invisibles que impiden a las personas poner en marcha una empresa o dedicarse plenamente al emprendimiento. Las incubadoras y los aceleradores pueden incidir profundamente en la percepción del emprendimiento a nivel local. En primer lugar, suelen ser el lugar donde «se produce» el emprendimiento. En aquellos contextos culturales donde el emprendimiento no se percibe como una opción de carrera profesional admisible, las incubadoras y los aceleradores contribuyen a legitimar la iniciativa empresarial al potenciar sus similitudes con otros trabajos administrativos más tradicionales que quizás se perciban como opciones más convenientes. Por ejemplo, las incubadoras y los aceleradores proporcionan a los emprendedores un espacio de trabajo en el que pueden imitar la concepción tradicional de lo que constituye «un trabajo»: los emprendedores —al igual que otros trabajadores— tienen que desplazarse a su lugar de trabajo, cumplen un «horario laboral», etc. En particular, los jóvenes titulados universitarios indican que estos factores les ayudan a justificar ante sus familiares y amigos la decisión de fundar una *startup*.<sup>14</sup>

En segundo lugar, las incubadoras y los aceleradores difunden los éxitos de los emprendedores mediante artículos de prensa, videos, eventos y entrevistas. Esto genera una fuerte atracción en el contexto local, puesto que muchas personas adquieren curiosidad por el emprendimiento al conocer los casos de éxito. Finalmente, las incubadoras y los aceleradores suelen vincular las iniciativas locales de emprendimiento con movimientos de ámbito regional y mundial mediante la difusión de la información a través de sus comunidades mundiales de incubadoras y aceleradores, de tal manera que se potencian los casos de éxito y se genera un refuerzo positivo en el contexto local. Ejemplo de ello es [Afrilabs](#), una comunidad de incubadoras y aceleradores con sede en África. Más allá de recopilar en su sitio web información, noticias y las mejoras prácticas, Afrilabs organiza de forma periódica eventos regionales que reúnen a los profesionales y emprendedores.

## c. Promoción de ecosistemas de emprendimiento más inclusivos

---

Además de brindar apoyo directo a la creación de empresas y fortalecer el ecosistema general de emprendimiento, muchas incubadoras y aceleradores ejercen una función crucial para que estos ecosistemas sean más inclusivos. Según demuestran los datos disponibles, las incubadoras que se centran en el emprendimiento inclusivo atendiendo de forma específica, por ejemplo, a grupos étnicos minoritarios<sup>15</sup> o a los jóvenes<sup>16</sup> son eficaces a la hora de ayudar a que los emprendedores del grupo destinatario creen y desarrollen empresas sostenibles.

Concretamente, los **emprendedores que se encuentran en la etapa temprana del emprendimiento** pueden hallar dificultades para acceder a los servicios financieros y de desarrollo empresarial más tradicionales, ya sea porque no se pueden sufragar esos servicios o porque los servicios no están

---

14 M. de la Chaux y H. Haugh, «Institutional Field Building in Adverse Environments: Technology Entrepreneurship in Kenya», *Academy of Management Proceedings* (2016). Puede consultarse en: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ambpp.2016.12930abstract>

15 E. Lyons y L. Zhang, «The Impact of Entrepreneurship Programs on Minorities», *American Economic Review*, 107 (2017): 303-307.

16 G. Albort-Morant y P. Oghazi, «How useful are incubators for new entrepreneurs?», *Journal of Business Research*, 69 (2016): 2125-2129.

adaptados a sus necesidades. Las organizaciones de tipo 1 («etapa de concepción y análisis de la idea de negocio») pueden llenar ese vacío, ya que están orientadas a emprendedores que se encuentran en esa etapa y ofrecen servicios de apoyo específicos para ellos. Su oferta integral de servicios resulta especialmente atractiva para emprendedores que se encuentra en la etapa temprana y para nuevas empresas. En su mayor parte, estos emprendedores aún tienen que concebir un modelo empresarial y una propuesta de valor clara a partir de su idea de negocio. Sus empresas suelen caracterizarse por un elevado nivel de ambigüedad, lo cual, a su vez, exige un tipo de apoyo empresarial dotado de flexibilidad. Por consiguiente, los diversos servicios financieros y de desarrollo empresarial que ofrece una incubadora o un acelerador constituyen un modelo eficaz para apoyar el emprendimiento en su etapa temprana.

Además, especialmente en aquellos ramos y sectores con predominancia de empresarios y emprendedores de sexo masculino, **las mujeres** pueden enfrentarse a obstáculos sistémicos y culturales a la hora de emprender. En este sentido, es posible que los servicios de apoyo tradicionales estén dirigidos a los emprendedores de sexo masculino o los favorezcan de alguna manera —a menudo, de manera implícita—, lo cual dificultará a las mujeres emprendedoras el acceso al sector. Muchas incubadoras y aceleradores promueven específicamente la inclusión de las mujeres emprendedoras en sectores con predominio masculino, por ejemplo mediante programas de mentoría entre mujeres, apoyando a mujeres creadoras de empresas y, de forma directa, invitando a las mujeres emprendedoras a que utilicen los servicios ofrecidos por la incubadora (por ejemplo, eventos de creación de redes o programas de formación). Los efectos inclusivos de las incubadoras y los aceleradores a la hora de promover la participación de las mujeres en sectores con predominio masculino se han sentido con especial intensidad en el sector tecnológico. Entre estas iniciativas pueden citarse la integración de formaciones sobre competencias tecnológicas y digitales para mujeres (por ejemplo, SheCodes o AkiraChix en Kenya); los días de puertas abiertas para mujeres, que pretenden reducir los obstáculos normativos para acceder al ecosistema, o los homenajes a mujeres emprendedoras y referentes mediante conferencias y eventos de creación de redes.

En tercer lugar, muchas incubadoras y aceleradores contribuyen a reducir los obstáculos existentes para el acceso de **los jóvenes** al emprendimiento. En particular, las incubadoras y los aceleradores adscritos a universidades o centros de formación profesional técnica ofrecen oportunidades de bajo coste para que los jóvenes titulados y los estudiantes universitarios puedan poner a prueba sus ideas de negocio y reciban un apoyo personalizado sin asumir grandes riesgos. Este tipo de incursiones precoces en el mundo del emprendimiento pueden conducir directamente a la creación de una empresa de éxito, pero también pueden tener efectos más indirectos en el ámbito de la promoción de las competencias de emprendimiento y la mentalidad emprendedora entre los jóvenes que acceden al mercado de trabajo. Además, las incubadoras y los aceleradores que están estrechamente vinculados a centros universitarios permiten establecer un sólido vínculo entre la investigación universitaria y la posterior comercialización de las innovaciones resultantes.

Por último, las incubadoras y los aceleradores también pueden participar activamente en la promoción del emprendimiento entre los **migrantes y refugiados**. Las barreras lingüísticas, las limitaciones en el acceso a la información y la falta de confianza pueden impedir que estos grupos accedan a las fuentes más tradicionales de servicios financieros y de desarrollo empresarial. Las incubadoras dirigidas específicamente a grupos marginados promueven el emprendimiento y la creación de empresas mediante una oferta integral de servicios orientados a cubrir las necesidades del grupo destinatario.



► **Reflexión crítica 3:**

**¿Pueden las incubadoras y los aceleradores fomentar la inclusión a gran escala?**

Por lo general, las incubadoras y aceleradores promueven el carácter inclusivo de los ecosistemas cuando atienden las necesidades no cubiertas de los emprendedores locales. Para ello, se requiere un profundo conocimiento de esas necesidades insatisfechas, así como la adopción de medidas activas para garantizar que el grupo destinatario pueda acceder a los servicios ofertados por la incubadora o el acelerador. Por diversos motivos, la accesibilidad merece una especial atención, en particular en el caso de grupos destinatarios marginados. En primer lugar, es posible que los emprendedores marginados simplemente ignoren la existencia de la incubadora o el acelerador. Por lo tanto, son importantes las campañas específicas de información que buscan llegar a los emprendedores marginados e impulsar su actividad, en particular cuando se trata de una incubadora o un acelerador de reciente creación. En segundo lugar, es posible que los emprendedores marginados todavía no dispongan de la capacidad mínima requerida para acceder a la incubadora o el acelerador, en particular cuando estos están orientados a *startups* que se encuentran en la «etapa temprana» (tipo 2) o en la «etapa de crecimiento» (tipo 3). Por consiguiente, puede ser fundamental que también se diseñe un programa previo a la incubación, que dote a los potenciales participantes de las competencias y capacidades necesarias para mejorar sus ideas de negocio y sus proyectos empresariales. Este desarrollo de capacidades previo a la incubación puede consistir en cursos de formación básica sobre competencias empresariales o en cursos de educación financiera básica.

Sin embargo, aun cuando las incubadoras y los aceleradores consiguen prestar sus servicios a grupos marginados, solo atienden directamente a un número limitado de emprendedores, lo cual plantea dudas sobre el

alcance de su impacto. Si bien ciertamente es importante no sobrestimar la función que pueden ejercer las incubadoras y los aceleradores, tampoco existen soluciones «fáciles y rápidas» para lograr la inclusión. Más que apoyar a organizaciones concretas para que «se haga realidad la inclusión», los responsables de la formulación de políticas y los profesionales deberían tener en cuenta que el carácter inclusivo requiere la introducción de cambios estructurales en el ecosistema de emprendimiento. Por lo tanto, será necesario introducir diferentes componentes en el ecosistema —como normas y valores culturales inclusivos, un entorno normativo propicio, servicios financieros y de desarrollo empresarial inclusivos, así como incubadoras y aceleradores inclusivos— para que sea posible generar un sistema de apoyo al emprendedor realmente inclusivo.

Finalmente, al igual que sucede con toda evolución que exija cambios sistémicos, más allá de los efectos sobre los beneficiarios directos, habrá que tener muy en cuenta los impactos sobre beneficiarios indirectos (por ejemplo, los efectos «de aglomeración»). En efecto, las incubadoras y los aceleradores han demostrado que, gracias a su trabajo, pueden generar un efecto dominó positivo sobre todo el ecosistema de emprendimiento. Aquí se incluye, por ejemplo, el «efecto halo» que pueden generar las mujeres emprendedoras de éxito tras su participación en los programas de las incubadoras y los aceleradores, que incitará a otras mujeres a embarcarse en la creación de empresas. Y también la función de las incubadoras y los aceleradores para legitimar el emprendimiento entre los grupos destinatarios marginados (véase, por ejemplo, el papel que ejerce iHub Kenya en la transformación del ecosistema de emprendimiento tecnológico de Nairobi).<sup>1</sup>

1 M. de la Chaux y H. Haugh, «Institutional Field Building in Adverse Environments: Technology Entrepreneurship in Kenya», *Academy of Management Proceedings* (2016). Puede consultarse en: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ambpp.2016.12930abstract>

▶ 3



# Conclusiones y recomendaciones

---

Las incubadoras y los aceleradores pueden realmente actuar como instrumentos eficaces para la promoción de la iniciativa empresarial sostenible e inclusiva. No existe, sin embargo, una solución universal, de modo que los profesionales y los gestores de proyectos deberán valorar con detenimiento i) si las incubadoras y los aceleradores constituyen el tipo de instrumento adecuado para la promoción del emprendimiento en su contexto particular y, en ese caso, ii) de qué manera los proyectos o programas pueden promover o apoyar la labor de las incubadoras y aceleradores de modo que se fomente la sostenibilidad y la apropiación a nivel local.

Las conclusiones y recomendaciones de esta sección no pretenden ofrecer respuestas definitivas, sino llamar la atención sobre cuestiones fundamentales que los profesionales y los gestores de proyectos deberán tener en cuenta. La sección está estructurada en dos partes: en la primera, se presentan aspectos que se deberán tener en cuenta a fin de determinar si las incubadoras y los aceleradores constituyen la herramienta adecuada para promover el emprendimiento en un contexto determinado. En caso de que la respuesta sea afirmativa, se pasará a la segunda parte, donde se incluyen recomendaciones para que los profesionales refuercen y promuevan las incubadoras y los aceleradores de forma sostenible.

## a. Primeros pasos: ¿las incubadoras y los aceleradores son herramientas de promoción del emprendimiento adecuadas para mi contexto?

---

### ► **Comprensión del ecosistema de emprendimiento vigente y de los cauces para que las incubadoras y los aceleradores aporten valor añadido**

Las investigaciones indican que el impacto adicional neto de las incubadoras y los aceleradores sobre la supervivencia y el crecimiento de las empresas es más palpable en los ecosistemas de emprendimiento menos consolidados. En particular, se ha comprobado que los ecosistemas en proceso de consolidación se benefician con la oferta integral de servicios, la promoción de la cultura del emprendimiento y el impulso que suelen aportar las incubadoras y los aceleradores. Por lo tanto, es fundamental realizar en primer lugar una evaluación del grado de madurez del ecosistema de emprendimiento y determinar de qué modo concreto las incubadoras y los aceleradores podrían abordar los debilidades y carencias del ecosistema. En caso de que se identifique, por ejemplo, una carencia importante en el acceso a la financiación por parte de los emprendedores, pero existan otros servicios de apoyo que estén bien desarrollados y sean accesibles (servicios de desarrollo empresarial, acceso a los mercados, reglamentos), quizás sea más recomendable realizar alguna intervención para mejorar el acceso a los servicios financieros en lugar de reforzar la presencia de incubadoras y aceleradores. Si, por el contrario, el ecosistema no está muy desarrollado en general y existen carencias a varios niveles (por

ejemplo, los servicios de desarrollo empresarial, el acceso a la financiación o el acceso a los mercados), el fortalecimiento de las incubadoras y los aceleradores podría aportar un valor añadido al ecosistema al mejorar e integrar los servicios de apoyo disponibles para los emprendedores.

### ► Definición del impacto que se espera obtener con una iniciativa o programa de promoción del emprendimiento

Para comprender la función que las incubadoras y los aceleradores podrían desempeñar en un contexto determinado, se requiere claridad respecto al impacto que persiguen los profesionales, los responsables de la formulación de políticas o los gestores de proyectos. ¿Se busca llegar al máximo número de emprendedores en poco tiempo y con una escasa inversión económica? ¿O bien se pretende que el emprendimiento sea una opción de carrera accesible para poblaciones marginadas? ¿O quizás se trata de identificar y respaldar empresas que posean un elevado potencial de crecimiento a fin de maximizar la generación de empleo? A fin de seleccionar los instrumentos y enfoques adecuados para la promoción del emprendimiento, es fundamental tener una perspectiva clara del objetivo general y el impacto que se busca. A continuación, figura una reflexión sobre dos posibles definiciones del «impacto» desde el punto de vista de la promoción del emprendimiento y cómo esas definiciones contribuyen a determinar si las incubadoras y los aceleradores constituyen el instrumento «adecuado».

**1. Escala.** Los proyectos de promoción del emprendimiento y las inversiones públicas en promoción del emprendimiento suelen buscar la introducción de mejoras a gran escala para la mayor cantidad posible de emprendedores. Ello requiere precisión sobre el sentido del término «escala» con respecto a cada proyecto, iniciativa o contexto. Si el objetivo es ampliar los servicios de apoyo disponibles al mayor número posible de emprendedores, de forma rápida y con una reducida inversión económica, los programas de formación puntuales o los planes de microcréditos y subvenciones podrían arrojar mejores resultados que invertir en incubadoras y aceleradores. Si, por el contrario, se pretende promover la iniciativa empresarial orientada al crecimiento o impulsar la innovación en un sistema económico, puede que las incubadoras y los aceleradores sean una inversión acertada. En otras palabras, podrán contemplarse muy diversas escalas en función de aquello que se pretenda potenciar (por ejemplo, la prestación de servicios a gran escala o la innovación a gran escala). Ello, a su vez, ayudará a determinar el tipo más adecuado de instrumentos de promoción del emprendimiento.

**2. Inclusividad.** Existen muchos programas de promoción del emprendimiento e iniciativas gubernamentales que buscan mejorar el acceso de las poblaciones marginadas al emprendimiento como una alternativa profesional viable. Según se explica más detalladamente en la sección 2, c), «Promoción de ecosistemas de emprendimiento más inclusivos» y en la «Reflexión crítica 3: ¿Pueden las incubadoras y los aceleradores fomentar la inclusión a gran escala?», con la formulación adecuada, las incubadoras y los aceleradores pueden constituir ciertamente una vía de entrada al emprendimiento para mujeres, jóvenes, migrantes y otros grupos marginados. Sin embargo, tampoco conviene sobrestimar el efecto que, por sí solas, pueden lograr estas organizaciones en términos de inclusividad. Para conseguir la inclusión duradera de los grupos marginados, es necesario aplicar un enfoque holístico que aborde no solo el acceso a los servicios financieros y de desarrollo empresarial, sino también los reglamentos, las normas y las percepciones. Dado que los ecosistemas varían en función del contexto y de los grupos destinatarios, no existe una solución universal para la promoción de ecosistemas de emprendimiento inclusivos, algo que ya se explica en el Marco de Ecosistemas de Emprendimiento Inclusivos de la OIT. Tal y como se detalla en el presente documento, las incubadoras y los aceleradores pueden desempeñar un importante papel en la promoción de la inclusividad.

### ► Examen de la relación calidad-precio

Las fuentes de financiación públicas, privadas y de donantes para la promoción del emprendimiento son limitadas, de tal manera que conviene realizar un minucioso examen sobre el uso que se hará de esos fondos limitados. Las reflexiones en torno a la relación calidad-precio están estrechamente relacionadas con cuestiones relativas al impacto deseado. La base de datos empíricos disponibles con respecto a la relación calidad-precio de las incubadoras y los aceleradores aún está en sus albores y, por lo tanto, se impone la precaución a la hora de extraer conclusiones al respecto. En general, las incubadoras y los aceleradores (especialmente, las organizaciones de tipo 2 y tipo 3) dan servicio directo a un número relativamente reducido de emprendedores y presentan unos costos fijos relativamente elevados en comparación con la organización de cursos de formación o el acceso a programas de financiación. No obstante, se ha demostrado que tienen efectos muy positivos para la supervivencia y el crecimiento de esas empresas que son directamente beneficiarias. Se dispone asimismo de datos circunstanciales sobre ciertos efectos indirectos que las incubadoras y los aceleradores ejercerían sobre la cultura empresarial y el ecosistema general de emprendimiento. Ello parece indicar la existencia de una interesante relación entre la presencia de incubadoras y aceleradores y la obtención de mejoras en el ámbito de la cultura empresarial y las percepciones públicas del emprendimiento. Son necesarios más estudios rigurosos antes de poder realizar afirmaciones categóricas sobre los aspectos indirectos y a largo plazo de la relación calidad-precio que ofrecen las incubadoras y los aceleradores. Por consiguiente, los profesionales y los responsables de la formulación de políticas deberían tener en cuenta los indicios que aportan el presente documento, si bien reconociendo las significativas lagunas que persisten en el análisis de la relación calidad-precio de incubadoras y aceleradores, y de muchos otros instrumentos de desarrollo del emprendimiento.

## b. Vías para promover las incubadoras y los aceleradores en un contexto determinado

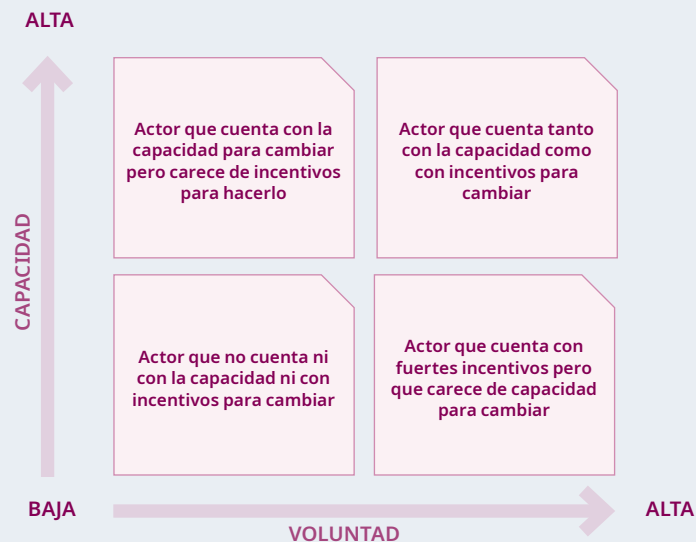
---

Cuando los gestores de proyectos y los responsables de la formulación de políticas decidan promover la creación de incubadoras y aceleradores, será importante hacerlo de forma que se impulse la sostenibilidad a largo plazo y la apropiación a nivel local de estas organizaciones. En esta sección, se ofrecen recomendaciones concretas para los profesionales del desarrollo y los gestores de proyectos sobre los cauces que tienen a su disposición para apoyar y promover la sostenibilidad de las incubadoras y los aceleradores.

### ► Identificación de colaboradores adecuados

El fortalecimiento y la promoción de las incubadoras y los aceleradores debe dar lugar a organizaciones sostenibles que estén orientadas a la demanda. Para los profesionales del desarrollo y los gestores de proyectos, esto implica que suele ser más conveniente colaborar con incubadoras y aceleradores ya existentes —o iniciativas similares que se puedan ampliar hasta convertirlas en incubadoras o aceleradores—, en lugar de crear desde cero nuevas entidades e introducirlas sin más en un contexto determinado. Para la identificación de los colaboradores adecuados, se puede recurrir a marcos como la matriz de voluntad y competencias desarrollada por McKinsey, que ya ha sido adaptada al ámbito del desarrollo por los promotores de la iniciativa Making Markets Work for the Poor (M4P). Esta matriz ayuda a evaluar las capacidades y las motivaciones de los posibles colaboradores o de incubadoras y aceleradores ya existentes para desarrollar organizaciones sostenibles y de alto rendimiento.

► Imagen 5: El marco de voluntad y competencias



Fuente: The Springfield Centre (2015): *Guía operacional del enfoque «Lograr que los mercados funcionen para los pobres» (M4P)*

Por otro lado, la mayoría de las incubadoras y los aceleradores son también nuevas organizaciones con una situación inestable en términos de sostenibilidad financiera y oferta técnica. A la larga, no todas las incubadoras y aceleradores superarán su propia fase de *startup*, de modo que los organismos de desarrollo y los Gobiernos deberán ser cuidadosos a la hora de sopesar los riesgos que implica brindar apoyo a incubadoras y aceleradores que se encuentran en su etapa temprana.

Además, los profesionales del desarrollo y los gestores de proyectos deberán tener en cuenta que las definiciones se han vuelto confusas. A menudo, nos encontramos con organizaciones que se autodenominan incubadoras o aceleradores pero que en realidad se limitan a ofrecer a los emprendedores servicios de desarrollo empresarial o servicios financieros integrados. Por otro lado, los proyectos suelen designarse según visiones idealistas de lo que deberían ser las incubadoras y aceleradores, y no en función de lo que puede lograrse de manera realista en un determinado país o contexto. En consecuencia, conviene actuar con precaución a la hora de identificar posibles colaboradores, a fin de evitar comparar entidades de distinta naturaleza.

► Desarrollo de capacidades técnicas

Las incubadoras y los aceleradores proporcionan una oferta integral de servicios financieros y de desarrollo empresarial, de manera que necesitan disponer de capacidades internas para el uso de toda una serie de instrumentos orientados a la prestación de dichos servicios. Entre ellos, suele incluirse la formación en gestión empresarial, el acompañamiento experto, las mentorías, la promoción de redes profesionales y la organización de eventos como concursos de proyectos empresariales y días de presentación de ideas en los que se pone a los emprendedores en contacto con inversores, potenciales clientes y otros agentes pertinentes.

La OIT dispone de una gama de herramientas de promoción del emprendimiento cuyo uso es cada vez más frecuente entre las incubadoras y aceleradores como parte de su oferta de servicios a los emprendedores. El programa [Inicie y Mejore Su Negocio \(IMESUN\)](#) consiste en un plan modular de formación en capacidad de gestión empresarial y de negocios que fomenta la capacidad y las competencias generales de los emprendedores a lo largo del proceso de desarrollo de su *startup*, desde la generación de un primera idea de negocio («Genere su Idea de Negocio») hasta la ampliación a nuevos mercados una vez que la *startup* ya está asentada y se orienta al crecimiento («Expanda su Negocio»). Asimismo, el programa incluye una serie de componentes de formación sectoriales (por ejemplo, para los sectores de la construcción o la hostelería), así como la adaptación del boletín [Green Business Booklet](#). El programa de formación [Gender and Entrepreneurship Together \(GET Ahead\)](#) tiene como objetivo abordar algunos de los obstáculos que enfrentan las mujeres a la hora de iniciar y gestionar una empresa, así como colmar la brecha de género mediante el fomento de las competencias de gestión empresarial y las competencias interpersonales básicas de mujeres y hombres. Se aleja de los materiales de formación empresarial tradicionales, ya que hace énfasis en las competencias empresariales desde una perspectiva de género, incorpora actividades de acompañamiento experto y mentoría, y está concebido para responder a las necesidades de mujeres con un bajo nivel de alfabetización. Por otro lado, la [Guía para la organización de concursos de proyectos empresariales](#) es un documento práctico que sirve de ayuda para la organización de este tipo de eventos. Al dotar a las incubadoras y los aceleradores con estas herramientas de probada eficacia, se fortalece en gran medida la capacidad de prestación de apoyo técnico de estas organizaciones, al mismo tiempo que se contribuye a su sostenibilidad financiera.

### ► Fortalecimiento de la viabilidad financiera

La viabilidad financiera consiste en el desarrollo y la aplicación de un modelo empresarial que identifique fuentes de ingresos que permitan sostener el funcionamiento de la organización. Como ya se reflejó en la sección anterior, las incubadoras y los aceleradores dependen fundamentalmente de modelos empresariales con financiación pública, modelos con financiación privada o modelos mixtos público-privados. Un primer paso a la hora de poner en marcha una incubadora o un acelerador consistirá en identificar las necesidades de los emprendedores locales que no estén cubiertas por los proveedores existentes de servicios financieros y de desarrollo empresarial o por otros agentes del ecosistema. El segundo paso, de igual importancia, exige que la incubadora determine la forma de generar ingresos a fin de facilitar a los emprendedores esos servicios de los que carecen. Para ello, deberá elaborarse un modelo empresarial sostenible que incluya análisis claros sobre la disponibilidad de los grupos destinatarios a pagar por los servicios y, cuando esta disponibilidad sea baja, un plan claramente definido de las fuentes de ingreso alternativas que permitirán financiar el funcionamiento de la incubadora. A continuación, el tercer paso consiste en la aplicación del modelo empresarial y en la identificación de asociados pertinentes que permitan garantizar la sostenibilidad financiera de la incubadora.

Los programas de formación que fomentan la capacidad del personal de estas organizaciones para realizar una gestión sostenible constituyen un importante primer paso para lograr la sostenibilidad institucional de la incubadora o acelerador. Existe asimismo un creciente acervo de materiales de orientación disponibles sobre esta cuestión. Por ejemplo, el manual [Business Incubation Toolkit](#) de *Infodev* incluye una guía paso a paso para el establecimiento de una incubadora de empresas sostenible. Sin embargo, los cursos de formación, por sí solos, tienden a resultar insuficientes y deberán considerarse, más bien, como un simple punto de partida. La combinación con programas de acompañamiento experto y mentoría es lo que hará más probable que las incubadoras y los aceleradores puedan desarrollar, poner a prueba y aplicar modelos empresariales sostenibles. Por consiguiente, los profesionales deberán tener en cuenta que la asistencia a las incubadoras y los aceleradores para lograr que sean organizaciones sostenibles no consiste en un ejercicio puntual, sino que exige varios meses de apoyo (no financiero) para que las organizaciones puedan diseñar, poner a prueba, adaptar y, en última instancia, aplicar su estrategia de sostenibilidad.

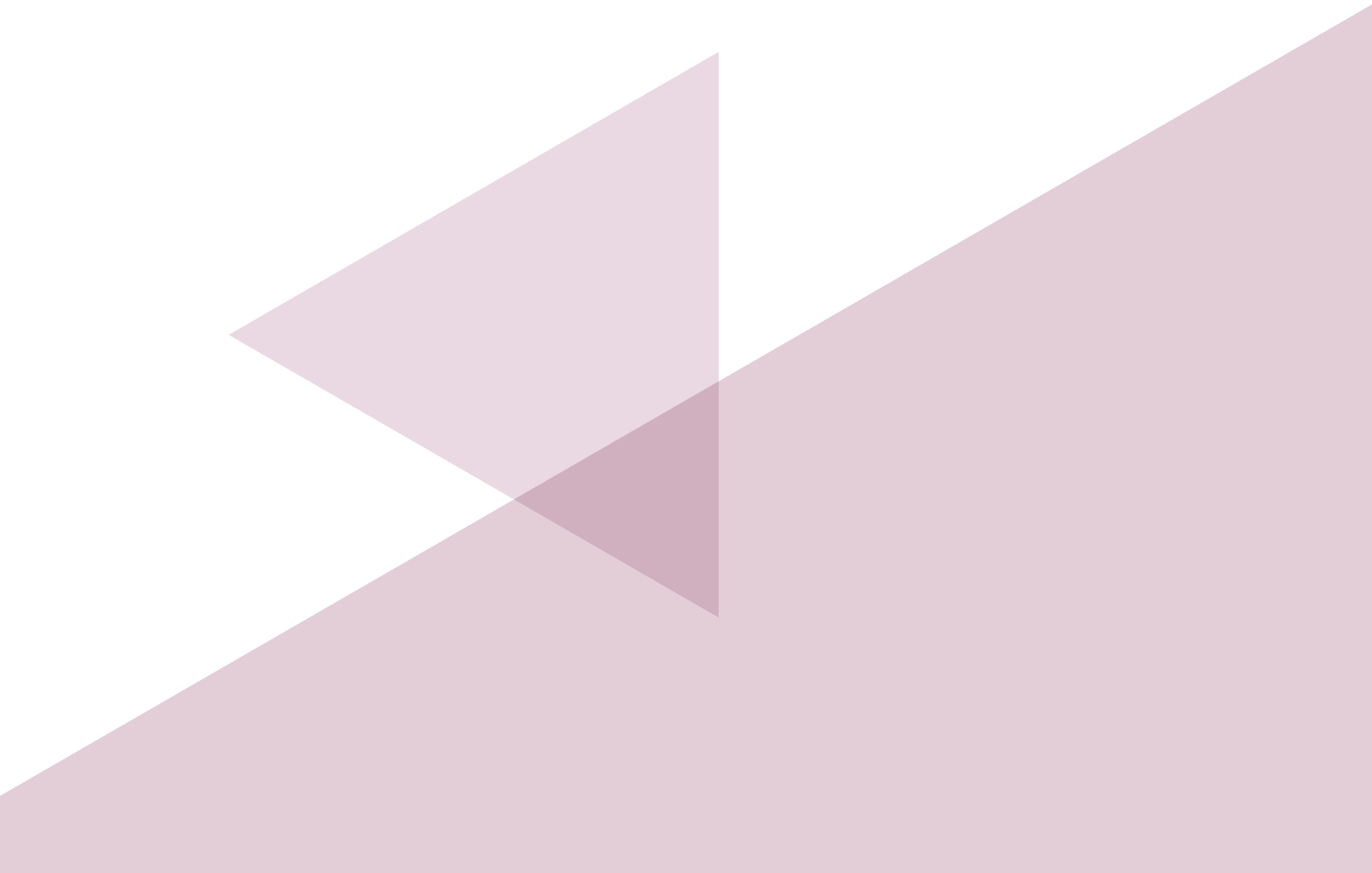
### ► Integración de las incubadoras y los aceleradores en los ecosistemas locales de emprendimiento

Existirán ecosistemas de emprendimiento allí donde haya emprendedores que creen empresas. La pregunta clave que cabe plantearse se refiere al nivel de eficacia del ecosistema de emprendimiento existente a la hora de contribuir a que las personas creen y desarrollen sus empresas. En muchos contextos, el ecosistema presenta funciones de apoyo que no están bien desarrolladas o no satisfacen las necesidades de los emprendedores. Además, los componentes individuales del ecosistema suelen funcionar de forma independiente o en paralelo, lo cual complica el acceso efectivo de los emprendedores a los servicios. Finalmente, las lagunas existentes entre los distintos componentes, cuanto estos no están bien integrados entre sí, limitan aún más la eficacia de un ecosistema de emprendimiento.

Por ello, una importante función de los profesionales del desarrollo consiste en ayudar a mejorar la eficacia del ecosistema en su conjunto, mediante la reducción de carencias y duplicidades y mejorando la interconexión e integración general de los diferentes componentes del sistema. Con frecuencia, uno de los principales desafíos reside en el hecho de que los agentes pertinentes no consiguen ponerse de acuerdo y complementar mutuamente sus servicios. Las incubadoras y los aceleradores pueden ejercer una importante función a la hora de congregar a los principales agentes del ecosistema, promover y arbitrar colaboraciones entre los diferentes ámbitos de este y, en definitiva, impulsar el desarrollo de un ecosistema integrado.

La OIT, gracias a sus conexiones con el Gobierno y los interlocutores sociales, puede brindar apoyo a las incubadoras y aceleradores en el ejercicio de esa función de agrupación de todo el ecosistema de emprendimiento. Por ejemplo, la OIT elaboró y puso a prueba recientemente un «curso de formación sobre ecosistemas de emprendimiento» de dos días de duración, en el que se utiliza el Marco de Ecosistemas de Emprendimiento Inclusivos de la OIT con vistas a fomentar las capacidades de los agentes del ecosistema (por ejemplo: proveedores de servicios de desarrollo empresarial; proveedores de servicios financieros; autoridades públicas; incubadoras y aceleradores; universidades y otros centros de investigación; centros de formación profesional técnica y otros centros de capacitación; etc.) para fortalecer su colaboración y promover la institucionalización de un ecosistema de emprendimiento sostenible.





**ilo.org**

Organización Internacional del Trabajo  
4 route des Morillons  
CH-1211 Ginebra 22  
Suiza

ISBN 978-92-2-036113-9



9 789220 361139