

Los servicios que prestán los viveros de empresas en España

Ranking 2015

Investigador principal: Francisco José Blanco Jiménez
María Auxiliadora de Vicente Oliva
Jaime Manera Bassa
Celia Polo García-Ochoa



ÍNDICE

1. Introducción	3
2. Objetivo y estructura del trabajo	5
3. Los viveros de empresas	6
3.1. ¿Qué es un vivero de empresas?	6
3.2. Objetivos y características de los viveros de empresas	6
3.3. Tipos de viveros de empresas	8
3.4. Los viveros de empresas corporativos	10
3.4.1. Empresas que desarrollan este modelo de negocio	13
3.5. El impacto de los viveros de empresas	17
3.6. Evolución histórica de los viveros de empresas: Origen y antecedentes	19
3.6.1. Evolución hitórica en España	20
3.7. ¿Qué hace un vivero de empresas?	22
4. Metodología para la creación del ranking de viveros de empresas	24
4.1. Descripción metodología	24
4.2. Criterios a evaluar	25
4.3. Descripción cuestionario	27
5. Resultados: Análisis de la encuesta	30
5.1. Ranking Difusión Espíritu emprendedor	30
5.2. Ranking Pre-incubación	31
5.3. Ranking Incubación básica	31
5.4. Ranking Incubación avanzada	32
5.5. Ranking Graduación	33
5.6. Ranking Global Funcas 2015	33
5.7. Ranking por Comunidades Autónomas	34
5.8. Ranking Global con personalidad jurídica y sin personalidad jurídica.	38
6. Discusión y conclusiones	42
7. Bibliografía	43
8. Anexos	48
Anexo 1: Fichas de los viveros destacados en el Ranking Global de Funcas 2015	48
Anexo 2: Catálogo de buenas prácticas de la National Business Association	55
Anexo 3: Catálogo de servicios para los emprendedores realizado por el observatorio de la PYME.	58
Anexo 4: Cuestionario propuesto	59

1. INTRODUCCIÓN

En la última década se han articulado políticas que promueven el emprendimiento, no sólo en países desarrollados sino también en aquellos en vías de desarrollo (Gupta 2004), propiciando las condiciones necesarias para crear infraestructuras que permitan mejorar o incrementar la capacidad de emprender de sus habitantes, generar nuevos empleos y optimizar los niveles de eficiencia de pequeñas unidades empresariales (Rice, 2002).

La crisis económica de los últimos años en España ha hecho que a nivel local, Ayuntamientos y Comunidades Autónomas establecieran todo tipo de políticas para fomentar la iniciativa emprendedora. A nivel estatal, hay que destacar la Ley de Apoyo a Emprendedores (Ley 14/2013).

Asimismo, en la Unión Europea se han establecido diferentes iniciativas con este fin, como por ejemplo, “Erasmus para Jóvenes Emprendedores”, un programa de intercambios transnacionales que ofrece a emprendedores noveles y personas que desean crear una empresa la oportunidad de aprender de empresarios experimentados que dirigen pequeñas empresas en otros países participantes, o el programa, más maduro que el anterior, de los llamados ESA BIC de la Agencia Espacial Europea. Programa éste, que nace con el objetivo de aumentar la aplicación de nuevas tecnologías espaciales al mundo empresarial.

Por otra parte, fuera del contexto europeo, a nivel internacional, diversas instituciones multilaterales han propiciado diferentes iniciativas encaminadas a fomentar el desarrollo económico, como el programa del Banco Mundial (InfoDev), que tiene como objetivo la puesta en marcha de instrumentos que impulsen la actividad emprendedora en países en vías de desarrollo.

Por consiguiente, en los últimos años el abanico de políticas públicas e iniciativas de la sociedad civil para fomentar la iniciativa emprendedora ha aumentado considerablemente y de una forma heterogénea.

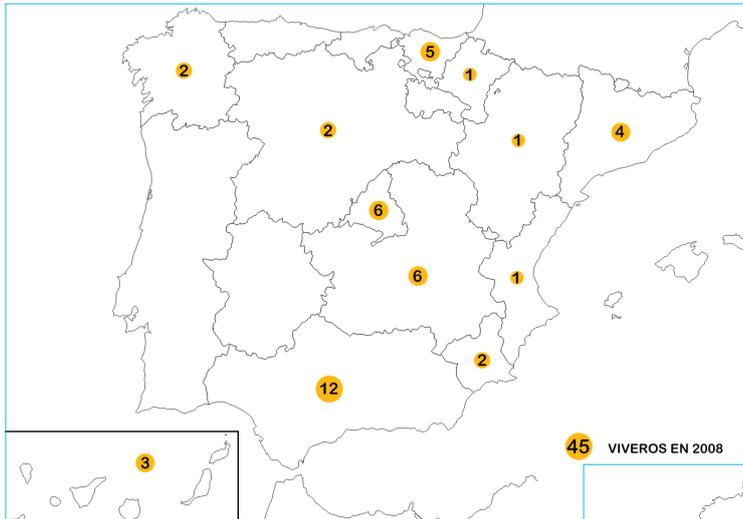
Entre todas estas políticas destacamos la puesta en marcha de los viveros de empresas dedicados a programas de formación y consultoría, financiados en su mayoría por fondos públicos, para que las empresas

que están iniciando su actividad, puedan acceder a servicios de infraestructura, capacitación, apoyo y seguimiento de su plan de negocio durante un periodo de tiempo limitado, derribando así barreras de entrada al mundo empresarial y reduciendo las tasas de fracaso.

La proliferación de estos centros con distintas denominaciones y liderados por diversas instituciones (Ayuntamientos, Fundaciones, Universidades, empresas privadas, etc), la mayoría de ellos creados en la época previa a la crisis, ha hecho que constituyan una infraestructura importante y que a su vez, presenten un funcionamiento muy diverso y por tanto, con resultados heterogéneos de sus programas de incubación.

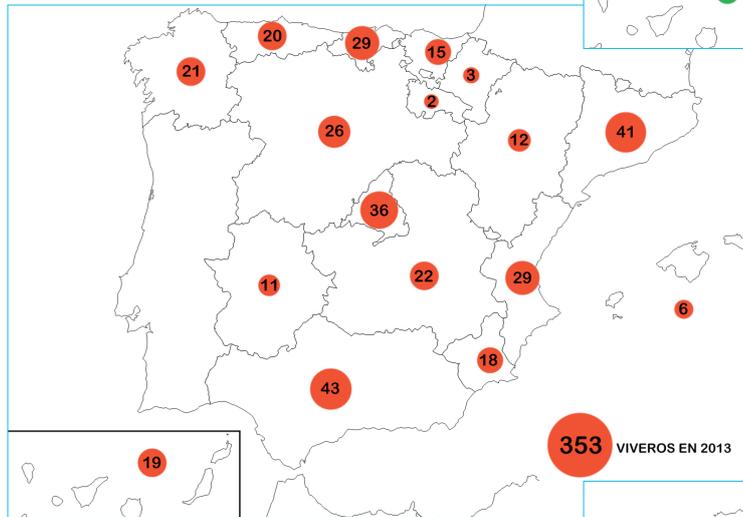
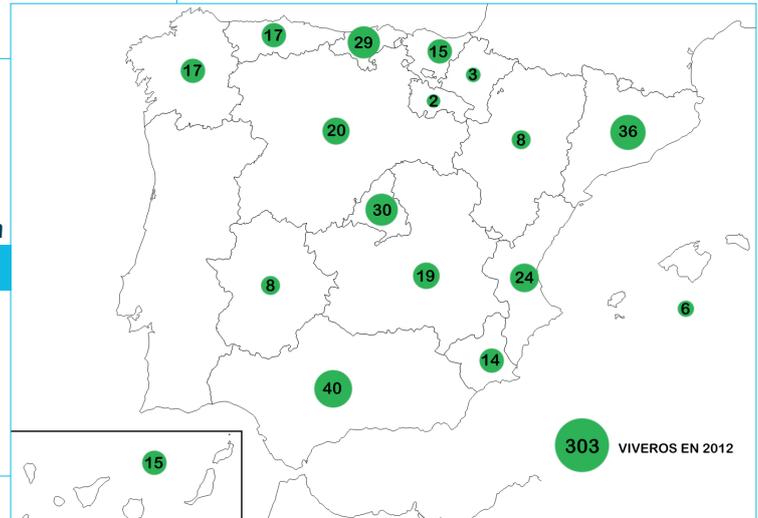
Considerando la confianza depositada por los diferentes Organismos Públicos, Universidades, Centros de Investigación y demás entidades interesadas en este tipo de herramientas de promoción emprendedora (Allen y Rahman 1985, OECD 1997; Grimaldia y Grandi 2005), así como las fuertes inversiones realizadas y sin olvidarnos de la actual racionalización en el gasto público, pone de relieve la importancia de analizar su funcionamiento (Informe Funcas 2013).

Por tanto, el presente informe, a través de la realización de un ranking, constituye un intento serio de profundizar en el conocimiento del sector de los viveros de empresas que consideramos fundamental para el adecuado desarrollo del tejido empresarial de nuestro país, que como todos sabemos, es la base para la creación de empleo y desarrollo económico (Eshun 2004; Phan et al. 2005; McAdam and McAdam, 2008; Al-Mubarak, 2008; Ortega, 2012).



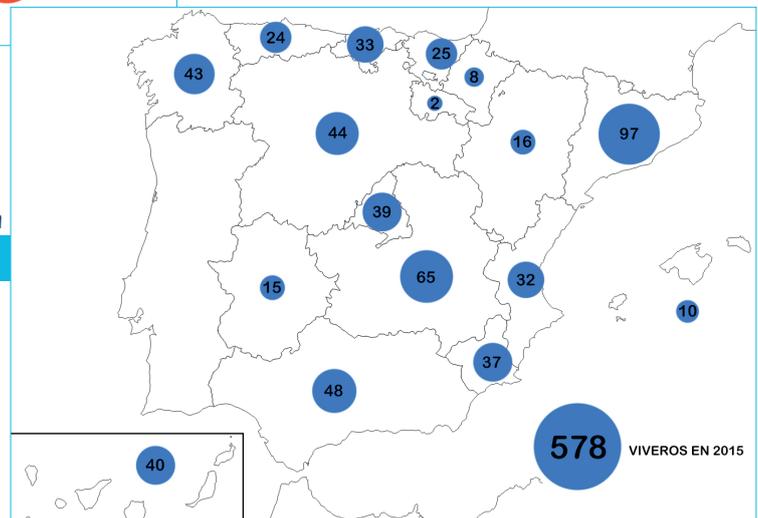
Mapa 1: Viveros de Empresas en España
2008

Mapa 2: Viveros de Empresas en España
2012



Mapa 3: Viveros de Empresas en España
2013

Mapa 4: Viveros de Empresas en España
2015



Fuente: Elaboración propia

2. Objetivo y estructura del trabajo

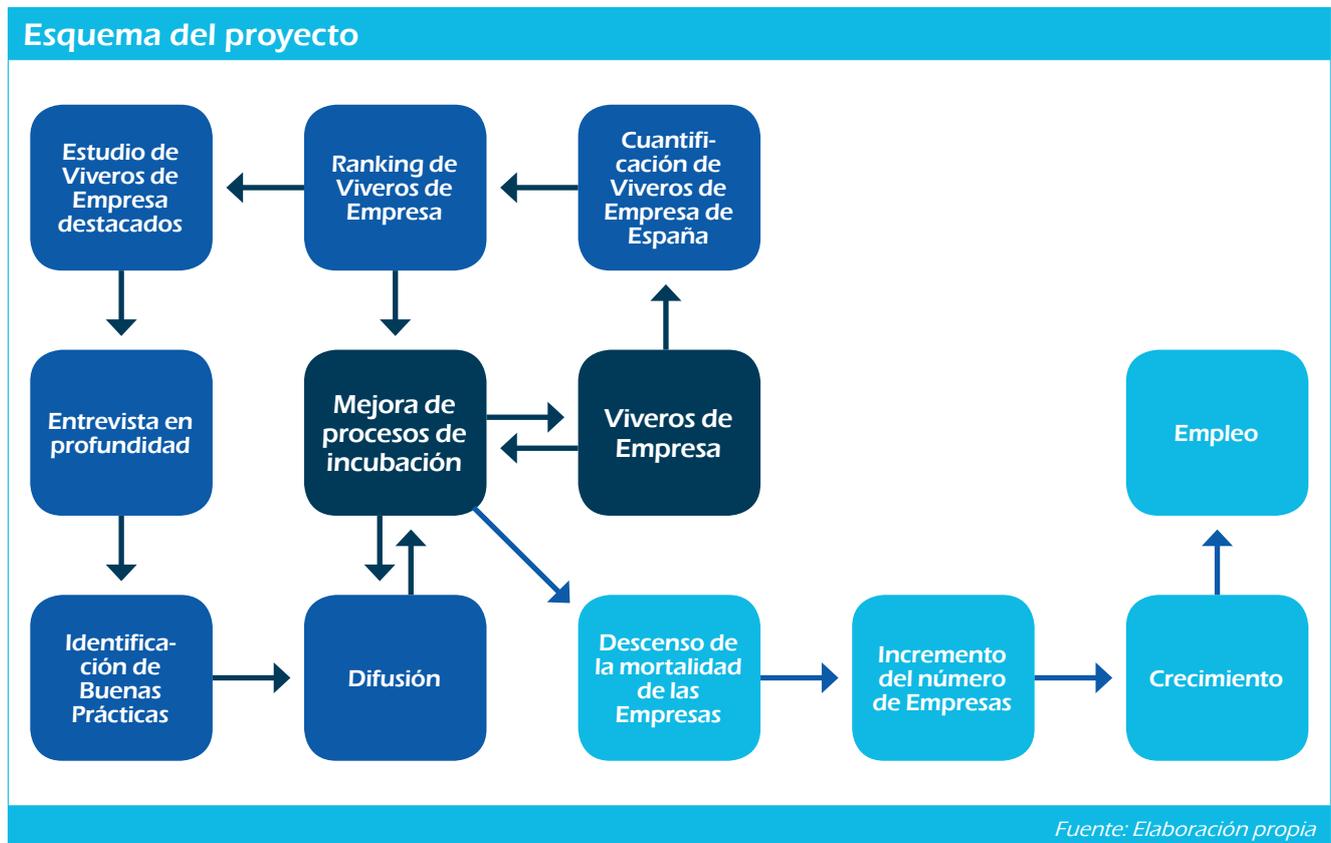
Existe una falta de información en el sector de los viveros de empresas que hace necesaria la realización de una descripción detallada del sector para su posterior evaluación. El objetivo último de nuestros rankings es contribuir a la mejora del empleo y la productividad en nuestro país. La mejora de la actividad de los viveros repercute directamente en la reducción del índice de mortalidad prematura de las empresas que se crean en España. Esto se conseguirá mediante un apoyo a la mejora de la gestión de los viveros de empresas, para lo cual debemos realizar un análisis de la gestión de los mismos, para finalmente identificar las mejores prácticas desarrolladas por aquellos viveros que se consideren líderes del sector para que sean compartidas por los demás.

Para identificar estos líderes en la gestión de viveros se establecerá un ranking de los viveros en España. De la misma manera que el Informe Funcas 2013, el

primer paso consiste en la elaboración de un censo de viveros operativos y el diseño de la información a obtener de ellos para que, a través de trabajo de campo, podamos recabar esa información y alimentar a un modelo estadístico que nos permita clasificar a los viveros de empresas, teniendo en cuenta tanto sus recursos cualitativos como la producción de servicios y la calidad de la misma.

En definitiva, nos proponemos contribuir a la mejora de los procesos de incubación de los viveros de empresas españoles a través de la aplicación de un sistema de evaluación sobre los mismos. Los resultados de este estudio confiamos que supongan un impulso para mejorar el apoyo que los viveros ofrecen a las iniciativas empresariales que éstos albergan, lo que esperamos se traduzca en una mayor capacidad de empleo de las mismas.

Ilustración 1



3. Los viveros de empresas

Antes de abordar el método estadístico para valorar el desempeño de los Viveros de Empresas debemos entender, qué son, cómo surgen estas iniciativas o instituciones y cuáles son los elementos que los definen con el fin último de comprender qué indicadores deben determinar la evaluación del desempeño de las incubadoras de empresa y sus servicios.

3.1. ¿Qué es un vivero de empresas?

Como muchos autores señalan, no existe una definición de vivero de empresas adoptada de manera universal (Aernoudt 2004; Dilts y Hackett 2004; Dubó et al., 2004; Bergek y Norrman 2008; Ortega, 2012). Incluso no hay consenso sobre la propia nomenclatura, de tal forma que nos encontramos ante una gran variedad de formas para denominar a un mismo concepto: incubadoras de empresas, semilleros de empresas, centros de desarrollo empresarial, centros de innovación, centros tecnológicos (Maroto Sánchez y García Tabuenca, 2004).

Esto se explica por la dificultad de abarcar en el concepto de incubadora el gran número de programas y prácticas de apoyo a los emprendedores y la diversidad de instituciones promotoras (Ortega, 2012). Además, son numerosos los autores que han contribuido a su definición convirtiendo el concepto de incubación en un término cada vez más polisémico (Aernoudt, 2004).

La primera definición de vivero de empresas de la que se tiene constancia se dio en el workshop “Best Practices in Incubator Infrastructure and Innovation Support” (Helsinki, 1998) en el que se definió a un vivero de empresas como “un lugar donde las empresas de nueva creación se concentran en un espacio limitado. Su objetivo consiste en mejorar las posibilidades de crecimiento y la tasa de supervivencia de estas empresas, proporcionándoles un edificio modular con instalaciones básicas (fax, equipos informáticos, etc.) y asesoramiento, siendo el objetivo final el desarrollo local y la creación de empleo” (European Commission, 2002).

Tras esta primera definición, el concepto de vivero de empresas ha recibido diferentes definiciones convirtiéndose en un “umbrella concept”(Aernoudt, 2004).

No obstante, como señala Bergek y Norrman (2008), la definición de viveros de empresas gira alrededor de cuatro factores:

1. Espacio de oficinas compartido, alquilado a un precio favorable.
2. Abanico de recursos y servicios que permite una reducción de costes generales.
3. Servicios específicos de asesoramiento empresarial (“Coaching”).
4. Acceso a una red de contactos interna y/o externa (Networking).

En síntesis, podemos definir un vivero de empresas como un espacio de oficinas compartido que pretende ofrecer a sus empresas incubadas programas/sistemas estratégicos de intervención y acompañamiento, orientados a agregar valor a la actividad de las mismas. Estos sistemas/programas alinean y controlan los recursos para favorecer el éxito de las empresas, al mismo tiempo que vigila su riesgo potencial de fracaso (Dilts & Hackett 2004). Asimismo, del mismo modo que una empresa es algo más que infraestructura y unas escrituras, un vivero no es sólo una instalación compartida. Un vivero de empresas es una red de individuos y organizaciones, que agrupa a cualquier entidad o agente ligado de alguna forma a la incubadora, permitiendo a la empresa incubada la obtención de una red de contactos (Gómez, 2002).

3.2. Objetivos y características de los viveros de empresas

Aunque los objetivos perseguidos por los viveros así como las acciones y los servicios prestados por los mismos han ido cambiando con el paso del tiempo y que estos varían según las empresas que alojen, encontramos un conjunto de objetivos comunes para estos centros (Maroto Sánchez y García Tabuenca, 2004; Monkman, 2010 OCDE 1999) :

- Crear empleo en el territorio.
- Fomentar y mejorar el ecosistema emprendedor.
- Retener a las empresas en el territorio. Muchos autores también reconocen el papel de las incubadoras en prevenir o revertir “fugas de cerebros”. Un claro ejemplo son las incubadoras tecnológicas israelíes que han sido utilizadas como herramientas para atraer la inmigración (Roper,

1999; Frenkel et al., 2008). En este sentido, las incubadoras pueden ser entendidas como una forma de ayudar a científicos en dos vertientes: a comercializar su trabajo y a buscar financiación para su investigación.

- Contribuir al crecimiento y diversificación de la economía local.
- Reducir la tasa de fracaso de las nuevas empresas.
- Aumentar la tasa de crecimiento de las nuevas.
- Prestar apoyo a las empresas a través de la identificación y el ofrecimiento de consultorías especializadas. Estudios previos han demostrado que es muy importante ofrecer a las empresas incubadas servicios de asesoramiento y tutelaje (Mian, 1997). Adegbite (2001) argumenta que una de las causas por las que las incubadoras nigerianas tienen unos resultados muy bajos es por la falta de servicios de consultoría ofrecidos por las mismas.
- Acelerar la consolidación de empresas.
- Fortalecer la capacitación emprendedora al ofrecer un ambiente apropiado y una gerencia dinámica.
- Desarrollar acciones asociativas y cooperativas. Los viveros de empresas sirven también para estimular el networking entre las empresas (Sweeney, 1987; Allen y McCluskey, 1990; McAdam et al., 2006). Esta idea se apoya en que la incubadora fomenta la creación de sinergias entre sus empresas incubadas al compartir un mismo entorno de trabajo, con estas sinergias las empresas tienen la oportunidad de adquirir nuevos/diferentes recursos y conocimiento. Por ejemplo, Hughes et al. (2007) argumentan que el éxito de una empresa está relacionado con las redes estratégicas que haya sido capaz de crear y no con su mera presencia en la incubadora.
- Optimizar y reducir costes para las empresas y para las entidades que apoyan a la incubadora.
- Buscar nuevos apoyos o socios estratégicos.
- Aumentar la interacción entre el sector empresarial y las instituciones académicas. Muchos son los autores que defienden la creación de viveros universitarios para impulsar la comercialización de la investigación y la transferencia de tecnología (Phillips, 2002 para E.E.U.U.; Rothaermel y Thursby, 2005; McAdam y McAdam, 2008 para Inglaterra e Irlanda). Las incubadoras universitarias también

pueden convertirse en una oportunidad real de salida al mundo laboral.

En síntesis, los viveros tienen como principal finalidad explorar el marco más adecuado para la creación, desarrollo y madurez de las experiencias empresariales de cierta zona, favoreciendo una serie de servicios a sus clientes e instaurando un contexto que aumente las probabilidades de éxito y supervivencia del negocio (Vaquero y Ferreiro, 2010). Sin olvidar, la repercusión que tienen en la sociedad en general como herramienta de desarrollo económico.

Por consiguiente, los viveros se articulan como herramientas para el fortalecimiento de la microempresa y Pymes. En consecuencia, se deduce una doble vertiente; por un lado incentivar la promoción empresarial, la cultura de la innovación y la formación de nuevos emprendedores. Y por otro, de la creación de empleo y la reincentivación del territorio en el que esta establecido.

La NBIA, va más allá y establece las características que un vivero debe desarrollar para que sea exitoso:

- Los viveros de empresas deben tener como misión proporcionar asesoramiento empresarial a las empresas en su fase inicial.
- Los viveros de empresas deben contar con personal que asesore a las empresas.
- Las empresas alojadas deben ser orientadas hacia la autosuficiencia una vez se supere el periodo de incubación.
- Los viveros de empresas deben medir el impacto de sus actuaciones.

Siguiendo esta línea, en 2002 la Comisión Europea presentó un estudio acerca de las incubadoras de empresas europeas en el que señaló una serie de buenas prácticas a seguir:

- Definir claramente los objetivos de la incubadora desde el principio.
- Los gerentes de la incubadora deben estar familiarizados con el fenómeno emprendedor y tener una amplia experiencia.
- Especializarse en determinados clusters relacionados con las nuevas tecnologías.
- Seleccionar las empresas a incubar de acuerdo a las características de la incubadora.

- Los servicios de la incubadora deben adaptarse a las necesidades de las empresas a incubar.
- Desarrollarse en un entorno de red, tanto local como internacional.
- Diversificar las fuentes de financiación.
- Compartir experiencias a través de una red de incubadoras.
- Mejorar los mecanismos de evaluación existentes.

Los viveros de empresas nacen con el objetivo de apoyar la transformación de empresas que se encuentran en su etapa inicial en empresas autosuficientes, con potencial de crecimiento y rentables. Al reducir los riesgos asociados a la etapa inicial de estas empresas y evitar su fracaso, los viveros contribuyen de esta forma, al crecimiento económico; a la creación de puestos de trabajo en el presente y en el futuro, y a otros beneficios socioeconómicos (Lalkaka et al., 1996).

3.3. Tipos de viveros de empresas

Hasta finales del siglo XX, los viveros de empresas se ordenaban según la temática que promovían o sector al que se dirigían (InfoDev, 2015):

- **Tradicional:** Viveros que dan apoyo a empresas que se engloban dentro de negocios tradicionales como puede ser el textil o el calzado tratando de agregar valor a través de su asesoramiento y tutelaje y promoviendo el uso de las nuevas tecnologías en este tipo de negocios.
- **Tecnológico:** Viveros que incluyen en sus alojados empresas de productos, servicios o procesos fruto del resultado de una investigación científica y con alto valor agregado, en áreas de alto potencial de crecimiento como la biotecnología, informática, química y nuevos materiales entre otros.
- **Mixto o Generales:** Este tipo de viveros buscan agregar valor por medio del asesoramiento o tutelaje a sus incubados en general. Alojan a cualquier empresa de cualquier sector.
- **Cultural:** Los viveros apoyan iniciativas y actividades en el ámbito de la música, la escultura, la fotografía y el cine.
- **Social:** Este tipo de incubadoras tienen como objetivo apoyar a emprendedores cuya motivación sea generar un cambio social profundo y duradero.

- **Agrícola:** Viveros que apoyan empresas ganaderas o de cultivos y que tienen como objetivo estimular el emprendimiento y la innovación tecnológica en esa área.
- **Sectoriales:** Viveros especializados en un sector en particular.
- **Servicios:** Viveros que apoyan iniciativas emprendedoras enfocadas al sector servicios.
- **Microempresa:** Viveros que promueven la creación de empresas en regiones poco desarrolladas con grandes desafíos económicos, donde el sector privado difícilmente llegaría.
- **Virtual:** Ofrecen los servicios de un vivero de modo on-line, por tanto no presencial. Usan plataformas tecnológicas u otros medios de comunicación para proveer sus servicios.
- **Industrial:** Viveros que ofrecen a los emprendedores laboratorios o maquinaria para desarrollar sus negocios. Buscan el desarrollo económico local a través de la creación de pequeñas industrias.
- **Centros de exportación:** Viveros dedicados a la comercialización internacional. Junto a los servicios habituales se suelen unir incentivos en materia fiscal.

Continuando con las clasificaciones clásicas, según la naturaleza jurídica del promotor de las incubadoras, encontramos: incubadoras privadas, públicas y mixtas. Dentro de las privadas, Khalil y Olafsen (2010) las subdividen en organismos con y sin ánimo de lucro:

- **Públicos:** Pertenecen a las Administraciones Públicas o entidades mediadoras que reciben fondos directamente para la gestión del centro. Además de proporcionar a los interesados equipamientos físicos, suelen disponer de servicios de información y asesoramiento a emprendedores. Los servicios que prestan suelen ser gratuitos aunque en ocasiones tienen establecida una política de precios para el pago de algún servicio en concreto.
- **Privados o Corporativos:** En un principio este tipo de viveros son promovidos por empresas buscando obtener beneficio directo o como prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). En el siguiente apartado profundizaremos más en este tipo de viveros, cada vez más presente en España.

- **Mixtos:** Surgen de acuerdos de colaboración entre empresas y Administraciones Públicas.

Algunos autores añaden la categoría de Incubadoras Universitarias a esta clasificación porque están enfocadas en dotar de oportunidades de capacitación a los estudiantes y en la transferencia tecnológica (Dubó et al., 2004).

A estas clasificaciones tradicionales añadimos otro criterio de clasificación; según su estructura operativa:

- **Tutores o mentores:** Son viveros que mantienen su influencia en el desarrollo y estrategia de las empresas que apoyan durante un periodo de tiempo determinado a través del tutelaje o imposición de un plan formativo. En general, este periodo de control no supera los tres años.
- **Participativos:** Los viveros entran a formar parte de la estructura financiera de la empresa a través de la adquisición de acciones o participaciones del capital social de la misma, principalmente a través de una sociedad de capital riesgo.
- **Libres:** Únicamente actúan como un arrendador de oficinas. No prestan servicios que supongan un valor añadido a la empresa incubada. Un ejemplo serían los centros de negocio.

Por último, debido a que el concepto de incubación es relativamente novedoso y está en continua evolución, diferentes experiencias han dado lugar a otras estructuras de apoyo a emprendedores cercanas a los viveros de empresas que agrupamos a continuación:

- **Centros de Negocio:** Estos centros, también denominados “hoteles de empresas” son iniciativas mercantiles en las que no se encuentra ningún criterio de selección de sus usuarios y que el único valor añadido está vinculado al espacio físico ofrecido a los emprendedores. Es decir, son soluciones habitacionales para empresas, cubren todas las necesidades de infraestructura que puedan tener, desde el propio alquiler de la oficina y salas de reuniones hasta servicio de recepción o gestión de correspondencia. Actualmente, España cuenta con 160 centros de negocio (Confederación Europea de Centros de Negocio, 2015) concentrándose en Madrid y Barcelona (Asociación Española de Centros de

Negocio, 2015). En estos centros encontramos también el concepto de oficina virtual, con esta opción, los clientes pueden alquilar la oficina para el desarrollo de su actividad por horas en vez de forma permanente. Cabe señalar que a diferencia de los viveros, en este tipo de centro no sólo se alojan startups y Pymes sino también grandes empresas y multinacionales como un paso previo a la implantación de la empresa en el país o región.

- **Coworking:** Nueva tendencia que consiste en que los emprendedores que no comparten ni empresa ni sector de actividad compartan el espacio de trabajo y servicios promoviendo por tanto, la generación de sinergias provechosas para sus negocios. Actualmente, existen cerca de 180.000 m² dedicados a este tipo de espacios distribuidos por toda la geografía española. Encontramos una mayor concentración de este tipo de centros en las ciudades de Madrid y Barcelona, seguidas por las ciudades de Valencia, Sevilla y Bilbao. Aunque cabe señalar que en estos últimos casos, los espacios son en su mayoría de pequeño tamaño (entre 100 y 200 m²) y situados en centros urbanos. (CoworkingSpain, 2014).
- **Aceleradoras:** Son programas de incubación intensivos, las diferencias más destacables con respecto a los viveros de empresas residen en dos aspectos: el tiempo de incubación y el criterio de selección. En cuanto al tiempo de incubación en un vivero la media la encontramos entre los 20 meses y en una aceleradora hablamos de 3 a 6 meses de incubación de media. El criterio de selección en una incubadora, como hemos visto, no hay uno estandarizado y además las startups pueden acceder a estos programas a lo largo del año. Por el contrario, el criterio de selección de una aceleradora es mucho más riguroso; responden a unos objetivos claros y competitivos enfocados a empresas normalmente con un alto potencial de crecimiento en el sector tecnológico. Además, se establece un periodo de entrada y otro de salida, es decir todas las empresas entran a la vez. En España, actualmente contamos con 71 aceleradoras (Startupxplore, 2015), de las cuales destacamos:
 - **Grupo Intercom:** Fundada en 1995, especializada en la creación y el desarrollo de negocios relacionados con Internet. Hasta la fecha ha lanzado más de 50 proyectos y tiene

participaciones minoritarias en otros 25.

- **Conector:** Impulsada por Risto Mejide, Conector es una aceleradora de startups de base tecnológica especializada en proyectos digitales que se centra en el mentoring a los emprendedores.
- **Yuzz:** Realizado por Universia y el Banco de Santander, es una mezcla entre concurso y aceleradora. Comenzó en 2009 con dos centros, uno en Barcelona y otro en Madrid. Desde entonces, el programa se desarrolla en toda la geografía española gracias a sus acuerdos con más de 60 entidades locales. El programa se centra en el asesoramiento y formación de los jóvenes emprendedores con proyectos tecnológicos a través de un concurso anual vinculado a un programa bastante completo de formación. En su última edición participaron más de 1000 universitarios repartidos en 50 centros de toda España y con más de 250.000 euros en premios.
- **Top seeds labs:** Fundada en 2012, Top Seeds labs es un programa de aceleración que va dirigido a startups tecnológicas aplicadas al turismo. Es una aceleradora de empresas que se encuentra dentro de la red GAN (Red Global de Aceleradoras presente en 59 países, y con 50 aceleradoras miembros).
- **SeedRocket:** Aceleradora para proyectos de base tecnológica. Su valor diferencial reside en la red de business angels y mentores de referencia que ponen a disposición del emprendedor.
- **Plug&Play Spain:** Iniciada en 2012, ha celebrado cinco programas de aceleración invirtiendo en 46 startups. Plug & Play se caracteriza por tener fuertes relaciones con algunas de las firmas de capital riesgo más influyentes de Silicon Valley y con universidades de Estados Unidos.
- **Business Booster:** Fundada en 2010, consiste en un programa de aceleración centrado en apoyar y orientar a los emprendedores en conseguir tracción en su startup.
- **Digital Assets Deployment (DAD):** Es una aceleradora y venture capital especializada en Internet y Tecnología 2.0 con presencia en Europa, EE.UU, China y Latinoamérica, que apoya a emprendedores a realizar su

negocio mediante el concepto de Capital Semilla (Seed Capital). El programa se basa en una aportación económica inicial al proyecto seleccionado, en la fase start-up, para que pueda desarrollar las principales actividades del proceso de iniciación y puesta en marcha de la nueva empresa.

Ilustración 2

Gráfico estructuras de apoyo al emprendedor



Es importante señalar que existen centros mixtos, es decir, hay viveros de empresas con aceleradoras y espacio de coworking, hay aceleradoras con espacio de coworking, etc. Por tanto, es importante definir cada una de estas estructuras a fin de evitar la confusión y el mejor aprovechamiento de estos espacios (Ilustración 2).

3.4. Los viveros de empresas corporativos

Los viveros de empresas corporativos, en sus orígenes, se solían relacionar con el concepto de “intraemprendimiento” o “emprendimiento corporativo”. Entendemos por “intraemprendimiento”, el emprendimiento dentro de una organización existente, ya sean los emprendedores incubados de dentro o de fuera de la empresa matriz.

Antonci-Hisrich (2003) y Sharma-Chrisman (1999) definen la incubación corporativa como el uso de la innovación como mecanismo para redefinir o rejuvenecer la organización existente, su posición en el mercado o su área de competencia.

En este sentido, caben diferentes clasificaciones de los viveros de empresas corporativos:

1. Internos (si son sólo para intraemprendedores) o Externos (si los empresarios son externos).
2. Abiertos o Cerrados: En función de la toma de control y financiación por parte de la empresa matriz.

3. Reales o Virtuales: En función de su realidad física.

La actividad de un vivero de empresas corporativo consiste, en un programa de incubación para emprendedores y micropymes, internos o externos, dentro de la propia empresa matriz, o un conjunto de empresas matrices que financian y ejecuta el programa.

Es por tanto, un proceso de cooperación entre una gran empresa y la pequeña: un programa de incubación completo para el inicio y desarrollo del emprendimiento corporativo. De tal forma, se establecen los procesos de innovación abierta entre las partes que pueden ser totalmente abiertos y libres, o cerrados en el medio plazo mediante acuerdos.

El proceso de incubación corporativa se desarrolla cuando la suma de los objetivos de las partes es positiva, las metas son compatibles y complementarias tanto de la empresa matriz como de los incubados. Los objetivos que pretende conseguir la empresa matriz a través del emprendimiento corporativo son claros:

- Cambiar la mentalidad y la actitud frente a la innovación de la compañía, creando una concepción más abierta, universalizándola.– “todos pueden innovar, no solo un departamento”.
- Generar un pequeño “laboratorio” u observatorio de lo más innovador del sector, que sirva de guía estratégica de la compañía, proporcionando una imagen dinámica de lo que está ocurriendo en su sector.
- Externalizar una parte de su I+D+i a través de las compañías incubadas.
- Detectar y gestionar el talento y la innovación de sus intraemprendedores.
- Obtener información sobre la evolución de la innovación real que se está desarrollando en su sector.
- Favorecer la innovación o crear pequeñas empresas construidas con su propia investigación dentro o fuera de la corporación.
- Salvaguardar la reputación corporativa en procesos innovadores con demasiado riesgo y externalizar la gestión del fracaso.
- Rentabilizar los costes fijos de infraestructuras y laboratorios.
- Explorar nuevos mercados u oportunidades de negocio.

Los objetivos de las empresas incubadas y los emprendedores para cooperar con un vivero de empresas corporativo son:

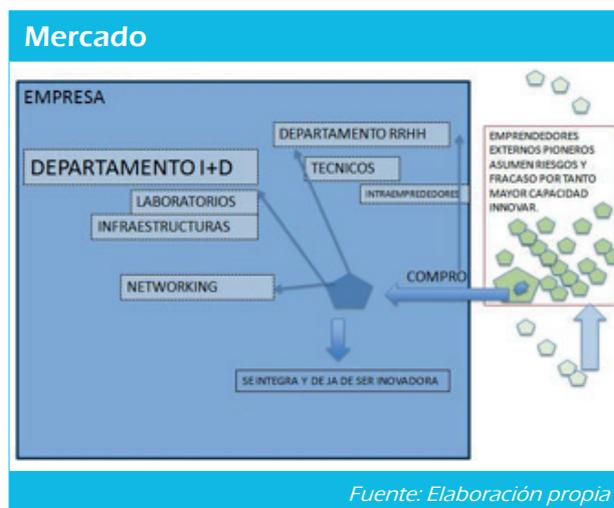
- Tener acceso al conocimiento, tecnología, expertos e infraestructuras de la empresa matriz y por tanto, reducir los costes de la puesta en marcha del negocio.
- Ganancia de reputación de cara al exterior, y mejor acceso a la financiación tanto de la propia empresa matriz como externa.
- Evitar errores en los primeros meses de vida de la pequeña empresa aumentando su longevidad y por tanto, mejorando sus posibilidades de éxito.

Integración de los emprendedores: diferentes modelos de incubación corporativa.

El modelo clásico de integración de los emprendedores en la gran empresa se desarrolla a través de la adquisición de la pequeña empresa existente por la matriz.

Ilustración 3

Integración clásica de las pequeñas empresas innovadoras en las grandes



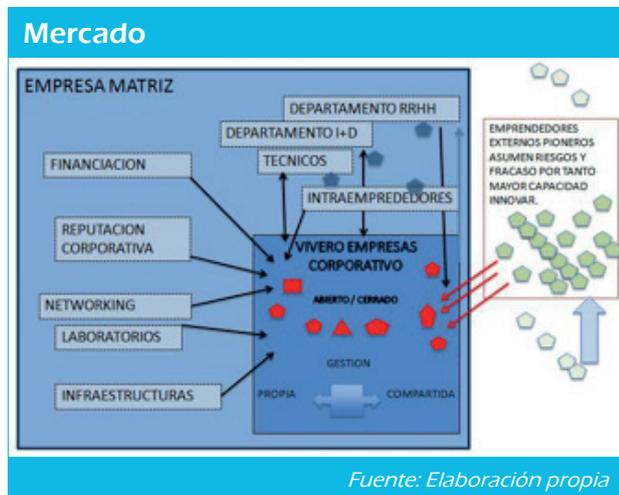
La gran empresa adquiere una iniciativa empresarial o una pequeña empresa y la integra en sus propios departamentos. Tal modelo de integración expone una serie de características:

- El alto coste de la compra determinada por la coyuntura.
- Riesgos asociados con la innovación cerrada, al integrarse la pequeña empresa en la grande.
- El emprendedor pierde su carácter innovador.
- Pérdida de trabajadores innovadores de la pequeña empresa.

En el modelo de integración de emprendedores, a través de la incubación corporativa, parte de estas connotaciones negativas se reducen.

Ilustración 4

Integración de los emprendedores en las grandes a través de la incubación corporativa



La integración de los empresarios innovadores a través de la incubación corporativa tiene una serie de ventajas para la empresa matriz que detallamos a continuación:

- Un menor coste que la integración por compra.
- Mejora la imagen corporativa de la empresa matriz y su RSC
- El emprendedor y la empresa matriz comparten la cultura y la organización corporativa enriqueciéndose mutuamente.
- Cambio de la mentalidad de la empresa matriz, ayudando a localizar a los trabajadores más emprendedores de la misma.
- Genera procesos de innovación abierta.

La corporación o empresa matriz puede convertir el programa de incubación en una estrategia de innovación e inversión, en una herramienta de desarrollo de la economía local o simplemente, en parte de su política de responsabilidad corporativa. Podríamos destacar dos grandes grupos claramente diferenciados:

1. Los procesos de incubación cerrados. La compañía o empresa matriz trata de obtener un rendimiento en el medio plazo adquiriendo las compañías incubadas, que obtengan ciertos parámetros de éxito, a un precio pactado ex ante, a través de un contrato.
2. Los procesos de incubación abiertos y libres, dónde

la empresa matriz tiene otros objetivos como son el desarrollo local de su entorno o cumplir con su política de responsabilidad social corporativa, en cuyo caso la compra de estas compañías se puede dar pero en una negociación expost no siendo este el objetivo principal del programa.

El estudio de NBIA sobre el emprendimiento corporativo (NBIA Corporate Incubation, 2012) destaca algunos modelos de innovación corporativa:

1. Corporate venture (incubación corporativa mediante financiación). Es una ayuda económica procedente de una gran empresa que, realiza la inversión de capital en una empresa pequeña o proyecto empresarial. Este modelo tiene una serie de ventajas: atrae a la empresa matriz, el capital intelectual experto, lo cual, se refleja en el desarrollo de la tecnología y las relaciones de negocios gracias a la actividad emprendedora. Cuando se produce dentro de la empresa, los intraemprendedores tienen una futura posibilidad de desarrollar sus empresas fuera de la corporación. Las desventajas para la corporación asociadas a este modelo de incubación, son la falta de control tecnológico y financiero así como, la inestabilidad de los proyectos, ya que no podrán permanecer en el programa durante mucho tiempo y están sujetos a los cambios de enfoques que les puedan dar los intraemprendedores.
2. Corporate grants (ayudas otorgadas por las corporaciones). Las corporaciones ofrecen dotaciones económicas a las pequeñas empresas e investigadores para fomentar el desarrollo de la ciencia relacionada con la actividad de la corporación. Este modelo se caracteriza por la rapidez de la financiación que, permite llegar a las metas concretas y alcanzables, de hecho, se obtienen beneficios antes de realizar una mayor inversión. Como desventaja, se puede señalar, la necesidad de definir las propiedades pertenecientes a la empresa y a los emprendedores-investigadores.
3. Corporate academic (becas para la investigación en instituciones académicas). Este modelo de incubación corporativa se basa en la financiación de las investigaciones universitarias relacionadas con la actividad de la empresa y sus productos. La gran ventaja de este modelo es que la inversión depende de forma directa del rendimiento, aparte de esto, el subsidio apoya a las instituciones académicas que afecta a la empresa a nivel de la responsabilidad social.

4. Open external model (modelo abierto de incubación). La corporación ofrece la infraestructura existente para la creación de un centro de innovación o incubación para las nuevas empresas externas. Beneficios para las empresas de reciente creación son evidentes: equipamiento e instalaciones necesarias, apoyo de un equipo experto, creación de valor añadido más rápida, enlace con la corporación, participación en los proyectos de desarrollo económico. La desventaja con la que se puede encontrar la empresa es la falta de un acuerdo formal de colaboración entre la gran empresa y las incubadas.

Como podemos ver, la innovación tiene el papel clave en el crecimiento de cualquier empresa, en el caso de grandes corporaciones afecta al valor de las acciones y la satisfacción global del consumidor. La posibilidad de invertir en un programa de incubación corporativa ayuda a las empresas a descubrir nuevas fórmulas de I+D+i a través del capital intelectual contratado o investigadores externos. A través de las pequeñas empresas en programas de incubación se pone en práctica la “economía del fracaso”. Esta “economía del fracaso” determinará la supervivencia de la idea empresarial mediante los sondeos del mercado, de esta forma, la imagen corporativa de la empresa matriz no se ve afectada.

3.4.1. Empresas que desarrollan este modelo de negocio

Diversas empresas multinacionales han encontrado en la innovación abierta la base de su cadena de producción ya que en ella ven una oportunidad de diversificar el mercado.

En palabras de Steve Jobs, “la innovación es lo que distingue a un líder de los demás”, por lo que es lógico pensar que, las empresas líderes en el mercado busquen constantemente nuevas ideas que ofrecer a sus consumidores y así, mantener o incluso aumentar sus fuentes de ingresos.

En la actualidad, vivimos en la sociedad de la Información. Esto supone que, la inmediatez de la información es un activo que todos los consumidores poseen y que por tanto, les permite en todo momento tener un alto poder negociador frente a los productos oferentes por los fabricantes. Por este motivo, los productos deben adaptarse fielmente a sus necesidades, y proporcionar las últimas prestaciones del

mercado, ya que este será el primer motivo de compra en la industria tecnológica. Con esto, queremos decir que, la innovación a través de la experiencia del usuario, cobra especial importancia en este campo.

Las incubadoras corporativas proporcionan una estrategia fiable con la que arriesgar en el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Algunos ejemplos de empresas líderes internacionales en sus sectores que desarrollan este tipo de programas son:

En el sector farmacéutico:

Bayer. Bayer HealthCare contribuye con dos tipos de becas: Support Grants y Focus Grants, al desarrollo de herramientas y tecnología para la promoción de las nuevas ideas de los investigadores universitarios o nuevas empresas creadas desde una institución académica.

Johnson&Johnson. Desde la inauguración de la incubadora Janssen Labs más de cien empresas de todo el mundo han presentado sus planes de negocio a J&J.

El programa proporciona a las empresas de nueva creación un crecimiento mucho más rápido, y un valor añadido agregado gracias a la labor de asesoramiento de la empresa matriz, además del acercamiento de la financiación a través de inversores y otros socios.

En el sector automovilístico:

BMW. La empresa automovilística alemana dispone de su propia incubadora corporativa en Silicon Valley con el objetivo de desarrollar nuevos vehículos más potentes y de menor consumo a través de su startup MyCityWay.

Ford. TechShop, situado en Fairline Business Park, es el programa de incentivos creado por Ford para proporcionar a sus empleados nuevas herramientas y formación especializada con la que innovar en el terreno automovilístico.

En el sector de la alimentación y bebidas:

Coca-Cola. Advanced Technology Development Center (ATDC) y The Coca-Cola Company han crea-

do conjuntamente la incubadora Fizzion con el objetivo de proveer de financiación y apoyar el crecimiento de las empresas de nueva creación con el objetivo de reinvertir sus beneficios en innovación y nuevas tecnologías.

Pepsi CO. Pepsi Co desarrolla este modelo empresarial a través de su programa PesiCo10 con el que pretende localizar empresas dedicadas a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, apoyarlas y formarlas de tal forma que a medio plazo, ambas compañías consigan establecer sinergias que les permitan potenciar sus marcas. Una de las start-up con mayor repercusión apoyada por PepsiCo es BreakoutBand.com, empresa creada por David Moricca que ofrece un servicio de creación musical on-line, con el objetivo de promocionar a jóvenes artistas.

En el sector tecnológico:

3M. El Centro de Innovación y Emprendimiento de SOFOFA (SOFOFAInnova) ha firmado un convenio de colaboración con la empresa 3M con la intención de convertir Chile en una plataforma de innovación mundial a través de una incubadora corporativa basada en la innovación abierta.

Google. Con respecto al desarrollo de la innovación, Google sigue dos estrategias claramente diferenciadas, y que por tanto, es interesante analizarlas con detenimiento. La primera de ellas corresponde a la adquisición de empresas tales como Apture, Youtube o DailyDeal.de, estrategia que no se corresponde con la idea de incubadora corporativa ya que la empresa matriz no forma parte del crecimiento y formación de la filial. Es importante aclarar este concepto ya que en ocasiones puede llevar a confusión. La inversión en emprendimiento que realiza actualmente Google se enmarca en su proyecto Google Ventures que destina 100 millones de euros anuales en el apoyo de nuevas empresas. Desde que fue fundado en 2009, como un laboratorio de creación de empresas, ha apoyado a más de 30 start-ups.

Hewlett-Packard. El programa HP Startup Central ofrece diversas soluciones a empresas jóvenes, con el objetivo de apoyarlas en su crecimiento y en el avance de las nuevas tecnologías. Con esta fórmula, Hewlett-Packard pretende mejorar la productividad de sus empleados, ya que mediante los nuevos co-

nocimientos adquiridos y la innovación creada por las start-ups conseguirá aumentar el valor de los productos y servicios que ofrecen, así como mantener su competencia en el mercado. Actualmente se desarrollan proyectos relacionados con la biotecnología, aplicaciones móviles, servicios en la nube, nuevas tecnologías de impresión, soluciones de tecnología limpia, etc.

LG. LG ha creado una incubadora corporativa junto a SOFOFAInnova, incluyendo a su vez las principales incubadoras universitarias de Chile: Novos, 3IE, Octantis, Incuba 2 e Ideaincuba. De esta forma, ha construido una plataforma denominada "Smart apps Incubator Project" con la que potenciar el talento de los desarrolladores locales de software, aplicaciones para móviles y contenidos digitales para SmartTV con un presupuesto de 1.600.000 \$. El programa tiene una duración de cuatro meses, y a través de su web, los propios internautas pueden votar los mejores proyectos. Algunos ejemplos son LG Cloud, Comeek, Livestage, Mumiko, Reaktor TV o Talents World. Según el Director Comercial de LG Electronics Chile, Santiago Nettle, "Esta es una gran oportunidad para los emprendedores y por eso LG los invita a sumarse a la plataforma Smart, a través de este innovador proyecto que busca construir una comunidad de desarrolladores locales para nuestra plataforma con el fin de potenciar la innovación y la proyección global del talento chileno".

Panasonic. The Venture Group of Panasonic invierte en compañías de reciente creación con el fin de establecer relaciones estratégicas con ellas, de cara al futuro. PixelOptics, Berkeley Design Automation Inc o Mocana son algunos de los proyectos empresariales que Panasonic ha apoyado mediante su incubadora.

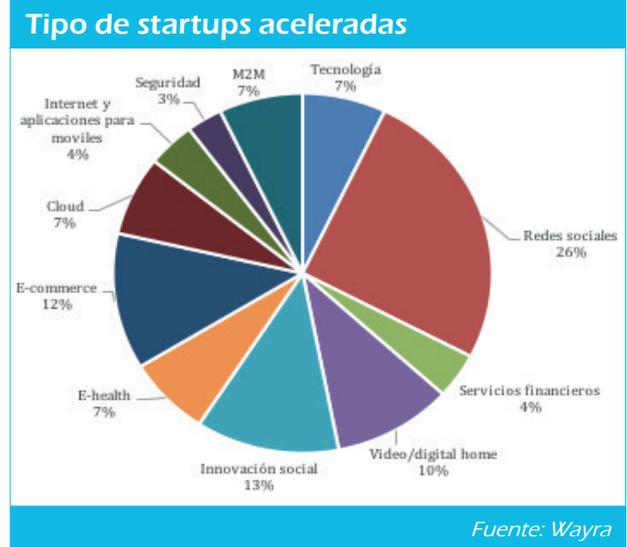
Sony. Sony posee su propia incubadora corporativa en Pencoed. Technium-style incubator aloja a veintidós empresas de nueva creación de la industria audiovisual, virtual y tecnológica. Además colabora con Swansea y Glamorgan Universities en el apoyo a nuevos emprendedores.

Si nos centramos en el contexto español, destacamos los siguientes modelos:

Telefónica. Wayra, creada por el grupo Telefónica, es la primera aceleradora de empresas de España. Wayra trata de buscar nuevos talentos en el sector de las nuevas tecnologías para contribuir en su desarrollo actual y futuro, y en el asesoramiento de la gestión del negocio. El objetivo de este programa es doble, por un lado, Telefónica consigue un posicionamiento estratégico en el mercado, estableciéndose como referente a la vanguardia de las TICs consiguiendo que los emprendedores, propietarios de nuevas ideas tecnológicas, se acerquen a la empresa para exponerles las mismas, sin tener que salir a buscarlas, evitando así la obsolescencia tecnológica que toda empresa se enfrenta. Y por otro lado, disminuye los riesgos a través del emprendimiento y de la innovación abierta, firmando con la start-up un acuerdo de fund raising y en un futuro, puede convertirse en su venture client. Wayra comenzó su andadura en 2011, ofreciendo su iniciativa en lugares de escaso desarrollo económico, pero con un gran potencial y muchas oportunidades de negocio. México D.F, Caracas, Bogotá, Lima, Santiago, Sao Paulo y Buenos Aires fueron las primeras ciudades en las que se establecieron los centros de desarrollo empresarial a la vanguardia tecnológica en temas de información y comunicación. Actualmente, está presente en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, México, Perú y Venezuela, Reino Unido, Irlanda, Alemania y la República Checa. El programa de Wayra no sólo ofrece un lugar físico, Wayra es un espacio de co-working y networking, en el que la comunicación entre emprendedores y tecnología se convierte en su activo principal y su objetivo prioritario. Además, aporta una financiación de 50.000 euros de media a cambio de un porcentaje del capital de las start-up, así como otros servicios de aceleración (formación, asesoramiento personalizado, acceso a los canales comerciales de Telefónica...). En total son 13125 proyectos empresariales los que han sido presentados a través de la plataforma web wayra.org, por jóvenes emprendedores de todo el mundo, de los cuales, 172 ya han pasado por su programa de aceleración y se han convertido en start-ups a pleno rendimiento en diferentes sectores (Ilustración 5).

Ilustración 5

Tipo de startups aceleradas por Wayra



Repsol. Uno de los mayores grupos energéticos mundiales, Repsol, a través de su Fundación, gestiona “el Fondo de Emprendedores de Repsol”, el primer programa privado creado para apoyar proyectos empresariales en el campo de la eficiencia energética. Este programa se encuadra dentro de la estrategia de innovación de este grupo energético que busca impulsar el desarrollo de proyectos en el ámbito de la energía desde la etapa de semilla hasta su conversión en realidad empresarial. Este programa convoca a los emprendedores del sector de todas las nacionalidades, residentes o no en España, que hayan constituido una empresa o tengan la intención de hacerlo. Por tanto, la estrategia particular del Fondo es aflorar talento e impulsar el desarrollo de empresas innovadoras, de cualquier parte del mundo, que aporten mayor sostenibilidad en la búsqueda, producción y uso de los recursos energéticos configurándose como un polo de atracción de talento y promoviendo la iniciativa empresarial en sectores generadores de valor. Durante todo el proceso de incubación las empresas, a través de la Fundación Repsol, están en contacto con las Áreas de Negocio del Grupo Repsol y los asesores externos. Por su parte, la Fundación coordina y gestiona el Fondo y el proceso de incubación (Ilustración 6), buscando asegurar el mejor desarrollo de los proyectos empresariales seleccionados para hacerlos atractivos a la entrada de capital y al sector energético en general. El Fondo se apoya en el asesoramiento técnico, infraestructuras y equipamiento del Centro de Tecnología del Grupo Repsol, y facilita, en caso necesario, el acceso a las instituciones industriales de la compañía, para realizar pruebas de funcionamiento y calificación de los resultados. Por último, el asesoramiento legal, financiero y comercial se lleva a cabo por los expertos externos.

Ilustración 6

Proceso Incubación Repsol

Proceso de incubación		
Fundación Repsol	Grupo Repsol	Inversores externos
Dotación de 6.000 a 12.000€ al mes por proyecto empresarial	Asesoramiento tecnológico, legal y empresarial coordinado por un tutor	Búsqueda de capital para la fase de desarrollo siguiente a la de incubación
		
Fuente: Elaboración propia		

Actualmente, van por su quinta convocatoria y hasta la fecha, son 32 las startups que han sido incubadas por el Fondo de Emprendedores, cabe destacar que aunque existe un pacto de caballeros entre Repsol y los incubados, estos últimos cuando se gradúan no tienen ninguna obligación comercial o empresarial con su empresa matriz.

Endesa/Enel. En el año 2012 se creó ENEL Lab, una incubadora corporativa de Endesa, orientada a proyectos de jóvenes empresarios para apoyar la innovación en los nuevos sectores de la energía eléctrica y contribuir activamente a la creación de un entorno de negocio que pueda aprovechar la excelencia italiana y española. Los proyectos seleccionados se pueden aplicar en diversos ámbitos del sector energético: eficiencia energética, renovables, redes inteligentes, almacenamiento de energía, soluciones de automatización, tecnologías de bajas emisiones de carbono, sistemas de comunicación y digitalización ICT, movilidad eléctrica. Las start-up deben presentar un proyecto completo para el desarrollo de productos o servicios basados en tecnologías limpias. Criterios de selección para las start up: posicionamiento y potencial de crecimiento en el campo de las tecnologías limpias; calidad y capacidad del equipo de gestión; alineamiento estratégico con el negocio del Grupo Enel. Enel Lab ofrece la financiación de hasta 650.000€, sede y logística necesaria para el desarrollo del proyecto, servicios de asistencia y asesoría legales, empresariales, contables y fiscales hasta un valor de 50.000€, apoyo tecnológico especializado, acceso a las instalaciones y laboratorios de alta tecnología, formación empresarial y oportunidades de networking, visibilidad en el entorno del sector energético internacional.

Lanzadera. Lanzadera, la aceleradora de capital 100% privado propiedad de Juan Roig, creada en el

año 2013, y vinculada indirectamente, a Mercadona no tiene como se podría pensar en el sector agroalimentario su principal objetivo al acoger a proyectos de cualquier sector y grado de madurez. Lanzadera, ubicada en Valencia, consiste en un programa de 11 meses en los que se pone a disposición de los proyectos seleccionados recursos formativos, estructurales y económicos para convertir proyectos en empresas. De forma adicional, también permite a los seleccionados entrar en una ronda de financiación inicial con capital semilla para aquellos que concluyan el programa con éxito. Esta iniciativa destinará cerca de seis millones de euros al programa de 2015; esto supone un millón de euros más que en la segunda edición y dos millones de euros más que en la primera (año 2013), esto se debe al aumento en el número de proyectos aceptados pasando de 20, en la última edición a 32. Además, en esta tercera edición, los proyectos seleccionados se instalarán en las nuevas oficinas de la Marina Real, en el Puerto de Valencia. En sus dos primeras ediciones Lanzadera ha conseguido impulsar la puesta en marcha de trece empresas y mantiene en proceso de aceleración a otras diecisiete, a la vez que se han generado 92 puestos de trabajo. Tienen previsto que para 2023 se hayan apoyado a 200 startups.

Google- Campus Madrid. Campus Madrid es el nuevo espacio creado por Google para los emprendedores españoles que abrió sus puertas el pasado 22 de junio de 2015. Además de Madrid, Google tiene campus en Tel Aviv, Seúl, Londres, Sao Paulo y Varsovia, estos últimos inaugurados recientemente. Campus Madrid está situado en el centro de la capital, en una antigua fábrica restaurada de más de 2.500 m², estructurado en cuatro pisos, en los que encontraremos: una cafetería equipada con mesas de trabajo, destinada a la comunicación y al networking; un auditorio con capacidad para 200 personas donde tienen lugar encuentros con expertos del sector e inversores pero que además podrá ser usado por cualquier miembro de forma gratuita; otra cafetería, que será usada para sesiones de mentoring; la aceleradora SeedRocket, socio que trabaja con Campus Madrid, donde trabajan las startups; y un espacio de coworking flexible y personalizable llevado por TechHub, socio de Campus Madrid al igual que SeedRocket, apoyará a los proyectos empresariales interesados. Otras de las oportunidades que se ofrecen en este espacio es "CampusEDU", talleres para ayudar al emprendedor en su fase inicial, y otras actividades de carácter general y "Campus for Mums",

programa de diez semanas de formación que pretende ayudar a padres emprendedores a conciliar su vida profesional con la familiar. Esta iniciativa ha tenido dos ediciones previas a la apertura del campus y ha contado con la participación de medio centenar de familias. Actualmente, la comunidad de Campus Madrid cuenta con más de 3000 miembros y se espera que siga creciendo.

ESA Bic Comunidad de Madrid. La Agencia Espacial Europea (ESA) cuenta con una red incubadoras con localizaciones en Alemania, Italia, Reino Unido, Bélgica, Países Bajos, Francia y Portugal. Hasta la fecha, más de trescientas startups se han beneficiado de este apoyo. En 2015, la Comunidad de Madrid se ha incorporado a esta red europea con la inauguración de ESA BIC Comunidad de Madrid, que se suma a la existente en Barcelona. La sede principal del programa se encuentra en el Centro de Emprendedores de la Comunidad de Madrid en Getafe y los diferentes espacios de incubación se reparten entre las distintas universidades participantes. La Fundación para el Conocimiento madri+d es la encargada de coordinar y dirigir esta iniciativa que es cofinanciada al 50% por la ESA y por la Comunidad de Madrid, a través de su Consejería de Economía, Empleo y Hacienda. Como vemos, esta iniciativa se estructura como un vivero corporativo pero esta financiado al 50% por una institución pública que colabora con otros elementos del ecosistema emprendedor y entidades locales. El objetivo de esta iniciativa es apoyar a emprendedores a que desarrollen productos, servicios y aplicaciones comerciales a partir de sistemas y tecnologías empleadas en el sector aeroespacial. Para ello, el centro facilita incentivos tanto económicos como de soporte técnico y de negocio, a ocho proyectos empresariales cada año. Los proyectos seleccionados serán incubados durante dos años durante los cuales obtendrán 50.000 euros: 50% destinado a desarrollo de prototipos, desarrollos software, etc y el otro 50% destinado a nuevo empleo vinculado al desarrollo de producto o de mercado. Además, tendrán asesoramiento técnico y científico específico de miembros de la ESA, de la Fundación para el Conocimiento madri+d y de las universidades dónde serán incubadas, además de tener acceso a acciones de formación, apoyo en la búsqueda de fuentes de financiación y acceso a la red europea de ESA BICs coordinada por la ESA-TTPO que les permitirá crear contacto internacionales.

Las incubadoras corporativas, como hemos descrito, juegan un papel muy importante en este complejo

engranaje del diseño organizativo, ya que permiten externalizar y complementar de alguna forma estos departamentos con el objetivo de reducir el riesgo que surge al emprender nuevos proyectos, y que el posible fracaso de esta innovación, no afecte a la imagen global de la matriz, que seguramente, ha tardado en forjar largos años.

Por tanto, la gestión de la I+D+i de las grandes empresas líderes en sus mercados está experimentando un gran cambio en el cual los viveros de empresas corporativos suponen una herramienta muy potente a tener en cuenta a la hora de aumentar la eficiencia de sus departamentos e infraestructuras, gestionar el fracaso y acertar con la evolución del mercado.

3.5. El impacto de los viveros de empresas

Hasta la década de los 80, el crecimiento económico y, en especial, el empleo estuvieron asociados a las grandes empresas. Desde entonces, se empezó a demostrar que la generación de nuevos empleos se concentraba principalmente en las nuevas y pequeñas empresas (Alemany, Alvarez y Planellas, 2011). Así Wenekers y Thurik, (1999) señalan el resurgimiento de las pequeñas empresas y el espíritu emprendedor como importantes fenómenos durante estas últimas décadas.

En esta línea, un informe publicado por la OCDE (2000) asegura que el 95% de todas las empresas que se forman los países OCDE son Pymes. Por ejemplo, el 94% de todas las empresas de Reino Unido y Japón son pequeñas (<100 trabajadores). Pero si nos centramos en la Unión Europea, el 99% de todas las empresas de la Unión son Pymes y concretamente un 93% de todas las empresas tiene menos de 10 empleados (Comisión Europea, 2002). Todo esto muestra el gran impacto que suponen las Pymes y las micro en las economías occidentales y concretamente en la Unión Europea.

Sin embargo, nos enfrentamos a una tasa de mortalidad alta en este tipo de empresas (OCDE, 2002), una de cada tres empresas europeas muere antes de cumplir su segundo año de vida y 50-60% no sobreviven al séptimo año. Es decir, aunque las startups suponen un impacto positivo en las economías, son frágiles y su tasa de mortalidad es elevada (Peña, 2004). Además, hay que añadir que la actual crisis económica aumenta la percepción de riesgo que conlleva la decisión de emprender (Aerts et al., 2007).

Por todo ello, no es de extrañar que durante la última

década se vengán articulando, diversos instrumentos que potencien la puesta en marcha de iniciativas que impulsen la creación y sostenimiento de empresas así como el espíritu empresarial. Entre todos ellos destacamos la proliferación de los viveros de empresas, programas que facilitan la creación de negocios exitosos al proporcionar a las start-ups un gran variedad de servicios específicos (Adegbite, 2001). Además generan empleo, innovación y crecimiento al ayudar a nuevas empresas a evitar su caída (Hackett & Dilts, 2004).

Además, el reconocimiento por parte de los gobiernos del efecto indirecto que ejercen las incubadoras de empresas en el crecimiento económico regional mediante su importante papel en el desarrollo de startups y concretamente, la convicción de que la incubación tiene el potencial para impulsar la creación de empleo en el medio y largo plazo (OCDE 1997; UNIDO 1999) han convertido a los viveros de empresas en instrumentos muy populares.

Su impacto positivo se refleja en los siguientes factores:

- Creación de empleo: Las incubadoras actúan como herramientas de creación de empleo (Thierstein y Wilhelm, 2001; Fonseca, Lopez-García, and Pissarides, 2001, Abetti, 2004; Frenkel et al., 2008). Esta vinculación directa de las incubadoras como herramientas de empleo se debe al simple hecho de que el desarrollo y crecimiento de la nueva empresa provoca la contratación de empleados para poder satisfacer la demanda. Por tanto, la creación de nuevas empresas trae consigo nuevas oportunidades laborales, tanto para el propio emprendedor (autoempleo), como sus potenciales empleados (Al-Mubarakí et al. 2011). Aunque, inicialmente el número de empleados por cada empresa de nueva creación es bastante bajo, la suma de diversas empresas en forma de viveros hace que el dato sí sea relevante (Blanco, 2012).

En 2008, el Gobierno de Estados Unidos publicó un informe (EDA, Grant Thornton, 2008) en el que presentaba, según sus datos, a la incubación empresarial como la herramienta pública más eficiente para la creación de empleo. En concreto manifestaron que por cada 10.000 dólares invertidos en incubadoras se generan entre 47 y 69 puestos de trabajo frente a una cifra 20 veces menor que se generan con infraestructuras convencionales como autopistas o puentes (Monkman, 2010).

En Inglaterra, las incubadoras de empresas crean más de 50.000 puestos de trabajo (NESTA, 2010). Por otro lado, la Asociación de incubadoras tecnológicas alemana (ADT, 2010) asegura que sus viveros de empresas han creado alrededor de 56.000 puestos de trabajo y que sus 9.000 empresas graduadas han creado unos 90.000 puestos de trabajo (ADT, 2010).

- Reducción de la tasa de mortalidad de las empresas: Las empresas de nueva creación están expuestas a una alta tasa de mortalidad (OECD, 2002). Una minoría sobrevive a los 5-6 primeros años de vida, siendo las causas de fracaso más citadas la fragilidad de la empresa en esos primeros años y la fuerte competencia en la industria (Peña, 2004). En esta línea, los viveros de empresa se conciben como instrumentos que ayudan a disminuir esta alta tasa de fracaso entre las startups (Lalkaka, 2003) al proporcionar a sus viveristas un ambiente protegido y una serie de recursos específicos (tangibles e intangibles) para el buen desarrollo de sus proyectos. Este hecho es contrastado en 2002 por el estudio benchmarking de la Comisión Europea sobre incubadoras de empresas. En el estudio indicaba que la tasa de supervivencia de las empresas que han pasado por un vivero de empresas era significativamente más alta que la de empresas que no hubieran pasado por este programa. Concretamente, entre el 80%-90% de las empresas incubadas sobreviven pasados 5 años de su salida.

En otro estudio de la Universidad de Michigan y Ohio (EDA, 1997) se demostró que las incubadoras de empresas crean empresas más duraderas al tener una tasa de supervivencia del 90%, prácticamente el doble de las no incubadas, datos contrastados posteriormente por Shermann en 1999 (Ortega, 2012).

- Incentivan el crecimiento económico: Si estamos de acuerdo en que las incubadoras tienen un efecto positivo en la creación de nuevas empresas al elevar su tasa de supervivencia al 90% (Molnar et al., 1997; Shermann, 1999; InfoDev., 2009; Al-Mubarakí et al., 2010), su inmediata consecuencia queda reflejada en la generación de un dinamismo económico provocado por el aumento del empleo, ingresos fiscales y ventas (Ortega, 2012) que tiene como consecuencia el desarrollo nacional y regional y por tanto la revitalización del entorno (Lalkaka y Abetti 2002, Phan et al. 2005; Al-Mubarakí and Busler, 2009;

Joseph and Eshun, 2009; Schwartz&Gothner 2009; EURP, 2010; Al-Mubarak and Busler, 2010; 2011).

- Incentivan la innovación: Como ya señaló Schumpeter, los emprendedores son los vehículos hacia la innovación ya que generan nuevos productos, nuevos métodos de producción, nuevos mercados y nuevas formas de organización. Estos nuevos modelos de negocio crean novedades en los mercados, incentivan la competitividad y por tanto generan el crecimiento económico de la zona y una serie de beneficios para la sociedad creados (Blanco F.J, 2012). Así, las start-ups constituyen una importante fuente para el proceso de innovación (Aerts et al. 2007). Pero las grandes dificultades para comenzar que tienen las empresas basadas en la innovación hacen que los viveros de empresas jueguen un papel muy importante, proporcionando a estas empresas el impulso necesario para superar los primeros obstáculos, fomentando la innovación tecnológica y la renovación industrial (Allen and Rahman, 1985; Similor and Gill, 1986; Allen and McCluskey, 1990; Mian, 1996a, Blanco F.J, 2012). Los casos de Silicon Valley (Alemany et al., 2011) o Israel (Senor y Siner, 2009) como territorios-incubadora, son la mejor demostración de este efecto sobre la economía al crear las mejoras para que nazcan y crezcan emprendedores innovadores (Ortega, 2012).
- Aumenta la productividad: Emprender lleva a la productividad. Este hecho es apoyado por Carree y Thurik (2003) que señalan que los emprendedores tienen una inclinación a trabajar más horas y más eficientemente al estar sus ingresos directamente vinculados a su trabajo. Y el papel que en estas empresas de nueva creación tienen los viveros de empresas es fundamental al proporcionarles los medios y condiciones idóneas para el correcto desarrollo de la actividad empresarial, y por tanto, tienen un efecto indirecto en su productividad (Blanco, 2012).
- Atraer o prevenir la fuga de cerebros: Muchos viveros se configuran como herramientas eficientes para absorber la inmigración (Roper, 1999; Frenkel et al., 2008), aumentar la comercialización y transferencia de tecnología/investigaciones o para atraer a jóvenes investigadores (Mian, 1996a,b, 1997; Phillips, 2002; Rothaermel y Thursby, 2005a,b; Chandra, 2007; McAdam y McAdam, 2008).

3.6. Evolución histórica de los viveros de empresas: Origen y antecedentes

En el año 1951, la Universidad de Stanford creó Stanford Research Park en Silicon Valley, lo que algunos consideran como la primera incubadora de empresas. Esta iniciativa se creó para promover la transferencia de tecnología desde la Universidad hacia las empresas y la creación de empresas intensivas en tecnología, sobre todo electrónica. Su objetivo principal consistía en estimular a los estudiantes a transformar su conocimiento académico en productos innovadores, lo que se acerca más al concepto actual de parque tecnológico.

Por otra parte, Maroto y García Tabuenca (2004) señalan en la otra costa de Estados Unidos un caso similar, el MIT, Massachusetts Institute of Technology, con la creación, tras la II Guerra Mundial, del American Research Department, un centro que pretendía vincular a la universidad con la empresa, el germen de los viveros según estos autores.

Pero es verdad que ambos casos, como hemos señalado antes se acercan más a lo que hoy conocemos con el nombre de parques tecnológicos. El primer vivero de empresas o incubadora de empresas del que se tiene constancia data de 1959 en la ciudad de Batavia (Nueva York, E.E.U.U.). Fundado por el rico empresario Charles Mancuso, que rehabilitó una antigua fábrica. Al no ser capaz de encontrar una persona interesada en alquilar la fábrica entera (Adkins, 2001), decidió dividirla en pequeños espacios con la intención de alquilar cada uno de esos espacios en pequeñas empresas manufactureras para que allí comenzasen su actividad ahorrando costes de infraestructura y compartiendo gastos comunes; y así el recuperaba el dinero de la rehabilitación. Este tipo de contrato permitía a las empresas ahorrar dinero y recursos hasta que crecieran lo suficiente como para operar por cuenta ajena.

No obstante, la concepción de incubadoras o viveros de empresas como instalaciones con servicios de apoyo a emprendedores no se configuraron hasta finales de los setenta principios de los ochenta en Estados Unidos. En esta época, había un claro declive industrial, las políticas gubernamentales no estaban funcionando y la tasa de desempleo se había disparado. Y es en este contexto, con el impulso de Gobierno federal a través de Small Business Administration, en el que se crea un programa de promoción de incubadoras

como herramientas de política industrial con el objetivo primordial de fomentar el desarrollo económico de aquellas regiones afectadas por procesos de reconversión industrial (Team Blue Sky, 2010).

A lo largo de la década de los ochenta, el crecimiento de estos instrumentos se disparó gracias a que las entidades públicas comenzaron a reconocer el valor de estas herramientas para sostener las economías locales y crear empleo (Lewis, 2001).

Desde entonces, los viveros de empresas han tenido tres fases de evolución durante los últimos veinte años según han ido evolucionando las necesidades específicas de los emprendedores (Lalkaka, 2001; NBIA; Maroto Sánchez y García Tabuenca, 2004):

- 1.** La primera generación de viveros de empresas, coincidiendo con los años ochenta, se caracterizó por un fuerte componente de carácter inmobiliario. Las incubadoras ofrecían principalmente espacio físico y facilidades compartidas, a un precio razonable a las empresas incubadas, generalmente con cercanía a Institutos y Universidades. En esta fase se entienden las incubadoras como centros de formación o incubadoras de uso mixto.
- 2.** La segunda generación de viveros de empresas tuvo lugar en la década de los noventa. Las incubadoras se configuran como una forma de complementar el alquiler de espacio físico con servicios de asesoramiento, formación, creación de redes de contactos y acceso a financiación. Además, se caracterizaron por la vinculación directa de las universidades en la formación de los viveros de empresas. Estos vínculos comenzaron a promover la investigación en nuevas tecnologías para la creación de nuevos negocios.
- 3.** La tercera generación de incubadoras, que surge en paralelo a la anterior, en 1998, tienen como objetivo proveer a los emprendedores de herramientas para la exportación de sus productos innovadores, a través de programas para el desarrollo de incubadoras de empresas que den los recursos adecuados para este fin. Estamos ante incubadoras enmarcadas en un contexto globalizado donde buscan crear redes internacionales para integrar actividades conjuntas con el fin de potenciar las posibilidades de transferencia de tecnología, innovación y capacitación entre las incubadoras y que este hecho se refleje en sus incubados.

3.6.1. Evolución histórica en España

Según Maroto Sánchez y García Tabuenca (2004), el fenómeno de la incubación de empresas en España comienza a partir de los años 80, cuando el énfasis por el desarrollo local y regional está en pleno auge. Durante estos años, las Comunidades Autónomas reciben progresivamente competencias y recursos para llevar a cabo sus propias políticas y de esta forma se empieza a observar como surgen nuevos agentes económicos dentro del panorama industrial nacional. Siendo el objetivo principal de estos agentes el desarrollo económico y la creación de empleo en su zona de actuación, las incubadoras de empresas destacan como instrumentos a utilizar.

Concretamente, en junio de 1987 en Vizcaya nace la primera incubadora de empresas en España, el BEAZ (Bizkaiko Enpresa eta Aurrerapen Zentrua). Esta incubadora impulsada por la Comisión Europea y la Diputación Foral de Vizcaya en junio de 1987 adoptó el formato conocido como BIC (Business and Innovation Centre) con la finalidad de promocionar proyectos innovadores en el ámbito empresarial (Ortega, 2012).

No obstante, la cultura emprendedora propiamente dicha surge en España a principios del siglo XXI como consecuencia de la globalización y los efectos de la grave crisis económica (GEM, 2012), siendo los organismos públicos y algunas empresas privadas las que impulsan el espíritu de emprender e innovar como nuevo modelo de creación de empleo. Por este motivo, en el caso de España, los viveros de empresas presentan un desarrollo tardío en relación a otros países de nuestro entorno, que comenzaron en los años noventa, y en EE.UU que inició esta actividad en los años cincuenta.

De hecho, el cambio de actitud en las personas hacia una búsqueda más activa de una ocupación, autoempleo o voluntad de emprender fuera de la "zona de confort" del empleado tradicional ha sido una constante desde el comienzo de la situación económica actual en agosto de 2007 (GEM, 2012).

A lo largo de los años, los viveros de empresas han ido proliferando en multitud de regiones y ciudades de todo el territorio español, siendo en su gran mayoría, la Administración Pública el promotor, ya sean Ayuntamientos, Comunidades Autónomas, Universidades o consorcios con la presencia de las Cámaras

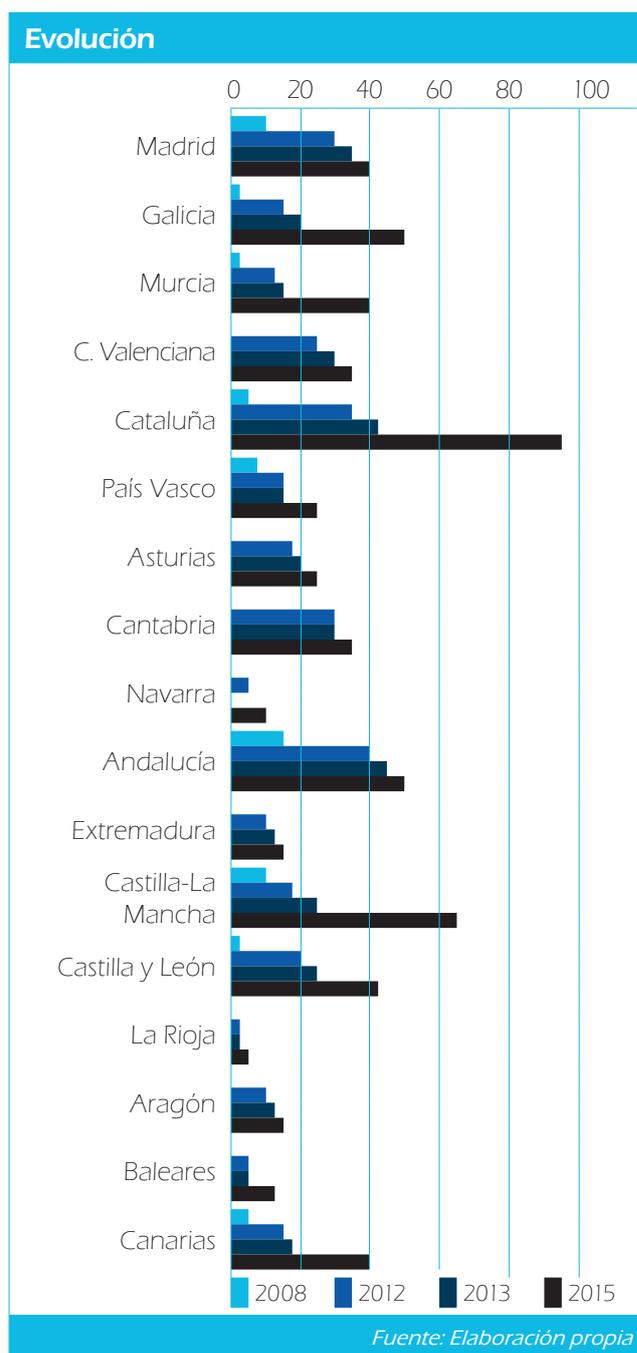
de Comercio, aunque bien es cierto que cada vez está más presente el sector privado.

Cabe destacar que los lugares donde la población tenga un mayor espíritu emprendedor, rapidez para percibir oportunidades de negocio y capacidad para crear y, lo que es más importante, consolidar empresas, serán, en principio, los que registren las más altas tasas de crecimiento económico y mejor evolución de empleo (Dubó et al. 2004; Banco Mundial, 2014).

Como indicábamos, el crecimiento de los viveros de empresas ha sido generalizado en todo el territorio nacional, y concretamente en este el último año, ha sido más generalizado que nunca. Según nuestra investigación, contamos actualmente con 578 viveros de empresas en todo el territorio nacional. Aún así, cabe señalar que mientras en el Informe 2013, podíamos identificar concentraciones muy concretas en Andalucía, Cataluña y Madrid, este año, las Comunidades Autónomas Canarias, Castilla-La Mancha, Galicia, Cataluña y Murcia presentan una fuerte implantación al ver aumentado su número de viveros de empresas de una forma considerable. Por el contrario, otras se mantienen en número, como en La Rioja.

Ilustración 7

Evolución número de viveros de empresa en España 2015



3.7. ¿Qué hace un vivero de empresas?

Una vez presentado el concepto de vivero, sus características, sus tipos y su situación actual, consideramos fundamental para el desarrollo del presente estudio, entender qué hace (o debe hacer), un vivero de empresas.

Para ello, nos apoyaremos en la explicación de la “acción de emprender”. La “acción de emprender” es definida como un proceso evolutivo que se inicia en el momento en el que surge una idea de negocio, y se toma la decisión de acometerla. Esta acción se culmina cuando se alcanza su máximo desarrollo, y no meramente como la acción de iniciar un proyecto.

No se trata, por tanto, de una fase indefinida por la que pasa el empresario en sus inicios, sino de una serie de estadios consecutivos por los que debe transcurrir todo proyecto, cada uno de ellos con sus características y necesidades concretas.

Por tanto, se podría visualizar la acción de emprender como un proceso en cadena, en el que cada eslabón sería un estadio distinto del proyecto. Así, según se avanzase en la cadena, la madurez del proyecto iría aumentando, transformándose gradualmente desde una idea inicial difusa hasta una empresa consolidada.

Gráficamente se podría representar de la siguiente manera:

Ilustración 8

Cadena valor emprendimiento



Como se observa, la cadena tendría cinco eslabones principales. El más inicial sería el 0 ó “Asesoramiento inicial junto Difusión”, que sería el caldo de cultivo que propiciaría la aparición de ideas de negocio. En esta etapa, el vivero, por un lado, anima a la sociedad en general a inclinarse hacia la opción de emprender como salida personal y profesional a través de la realización acciones de comunicación y jornadas de difusión de espíritu emprendedor. Por otro lado, ofrece servicios de asesoramiento con el objetivo de resolver las primeras dudas que a todo emprendedor se le presentan al principio.

En la siguiente etapa, “Pre incubación o Gestación de la idea”, sería, propiamente dicho, el punto de arranque de la empresa, puesto que se trata del momento en que se percibe una oportunidad de negocio y surge una idea empresarial. En el eslabón dos, “Pre incubación”, el vivero apoya y asesora a sus emprendedores en la elaboración de su plan de negocio, que pondrán en practica en la fase siguiente. En este caso, el vivero realiza actividades de formación, networking y sesiones de asesoramientos técnico. El objetivo es conseguir un análisis exhaustivo de la idea anteriormente mencionada, para descartarla o ponerla en marcha.

A continuación vendría el eslabón tres, “Creación de la Empresa-PAE”, que contemplaría todas las acciones de apoyo y asesoramiento que el vivero brinda para constituir la empresa (u otro tipo de entidad) y empezar a operar.

El siguiente punto, el 4, es el de “Incubación- Consolidación empresarial”, que abarcaría una serie de servicios específicos, que tienen como objetivo apoyar a los emprendedores para lograr la supervivencia y crecimiento de la empresa.

Para finalizar, el punto 5, “Graduación”, etapa que se desarrolla fuera de las instalaciones pero se trata de mantener un vínculo entre la empresa graduada y el vivero. En este punto, los servicios que ofrece el vivero deben ir encaminado a apoyar la consolidación de la empresa y crear networking con las empresas nuevas que llegan al programa de incubación para consolidar un cinturón productivo en su entorno. El número de empresas graduadas es uno de los objetivos principales de todo vivero y uno de los mejores indicativos de la calidad de los procesos de incubación llevados a cabo.

Por tanto, toda actividad emprendedora debe pasar por cada una de estas fases o eslabones, sufriendo diversas transformaciones en cada una y necesitando una serie de servicios específicos para maximizar sus posibilidades de éxito (Al-Mubarak, 2008; NBIA, 2010; EURP, 2010).

Resulta, en definitiva, absolutamente necesario conocer estos estadios y así como, los problemas que conlleva cada uno, para que las viveros de empresas u otras estructuras de apoyo, puedan perfilar su oferta y brindar los servicios pertinentes (Ilustración 9).

Ilustración 9

Cadena de valor del emprendimiento por estructuras de apoyo al emprendedor

		Cadena de valor del emprendimiento					
		1	2	3	4		5
Estructura de apoyo	Oficinas/Recepción	Difusión espíritu emprendedor	Asesoramiento	Pre incubación	Incubación	PAE	Graduación
Co-Working	X	X					
Aceleradora	X	X	X	X	X		
Vivero	X	X	X	X	X	X	X
Centros de negocio	X	X					

Fuente: Elaboración propia

4. Metodología para la creación del ranking de viveros de empresas

En primer lugar, tras una revisión de la literatura encontramos que la mayoría de los estudios sobre evaluación de viveros de empresas han basado esta evaluación y análisis en un único indicador o un número reducido de indicadores. Por tanto, si concebimos a los viveros de empresas como un sistema destinado a agregar valor (Hackett & Dilts 2008), considerar un único (o un número reducido) indicador/criterio no tiene suficiente poder explicativo. Es decir, la metodología propuesta enfoca esta problemática desde un punto de vista multicriterio.

Por otro lado, siendo el objetivo último la construcción de un ranking, buscamos una herramienta que discrimine correctamente la posición de los viveros con la máxima precisión posible y que no sea compensatoria. Es decir, que si un vivero es muy bueno pero no realiza formación, o no pone atención en determinados aspectos importantes, no salga beneficiado en la clasificación, ya que esto puede deberse a que ha tenido suerte ese año (por ejemplo, con unos viveristas excepcionalmente buenos). Para los viveros peor clasificados, tal vez les penalicen prácticas que no hacen, pero, sin embargo, otras cosas las hagan bien. Esto podría desequilibrar el ranking. Se trata de construir, por lo tanto, un ranking justo que discrimine correctamente su posición con la máxima precisión posible. Por tanto, la metodología de los métodos de decisión multicriterio son la mejor opción.

Estas metodologías de los métodos de decisión multicriterio, desarrolladas en la segunda mitad del siglo XX, son muy eficaces para la toma de decisiones. Permiten además, clasificar las alternativas de decisión y entender por qué las cosas se comportan de un determinado modo.

Finalmente, dentro de la familia de los métodos multicriterio de sobreclasificación se ha elegido la metodología PROMETHEE. Los métodos PROMETHEE permiten identificar conflictos y sinergias entre criterios, identificando los grupos de acciones, y por lo tanto ayudar al decisor con un método coherente y probado.

Concretamente, usaremos la implementación que se hace de estos métodos en el software D-Sight. D-Sight implementa los rankings de PROMETHEE I y

PROMETHEE II, la herramienta de visualización GAIA, los análisis de sensibilidad y un sistema de soporte para la decisión en grupos.

El modelo a realizar tiene dos partes importantes:

- Los criterios de ordenación.
- Las alternativas, que son los propios viveros.
- La interacción de los criterios y sus valores es lo que permite clasificar a las alternativas que son los viveros y así elaborar el ranking.

4.1. Descripción metodología

Los métodos PROMETHEE estructuran el contexto de la toma de decisión de la siguiente forma:

1. Identifican un conjunto finito de posibles alternativas $\{a_1, a_2, \dots, a_n\}$ que van a ser el objeto de evaluación y comparación y establecen un conjunto de criterios de evaluación $\{f_1(\cdot), f_2(\cdot), \dots, f_k(\cdot)\}$. Las alternativas y los criterios son expresados en una matriz de evaluación $m \times n$, donde las filas son las alternativas y las columnas describen el desempeño de las diferentes alternativas en respecto a cada criterio. Por tanto, en este estudio, las alternativas hacen referencia a los viveros y el conjunto de criterios a los diferentes indicadores que vamos a utilizar para evaluar y ordenar.
2. Comparación por pares de las alternativas (a_i, a_j) para cada criterio para establecer que alternativa tiene mejor evaluación sobre el criterio $f_k: d_k(a_i, a_j) = f_k(a_i) - f_k(a_j)$.
3. Cálculo del grado de preferencia unicriterio: Los parámetros de la preferencia intracriterio permiten al decisor/evaluador expresar cómo deben interpretarse las diferencias entre alternativas sobre un mismo criterio. El cálculo de los grados de preferencia, denotados por $P_k(a_i, a_j)$, se obtienen como una aplicación de $d_k(a_i, a_j)$ en $[0,1]$;

$$P_k: R \rightarrow [0,1]: d_k(a_i, a_j) \mapsto P_k[d_k(a_i, a_j)] \triangleq P_k(a_i, a_j)$$

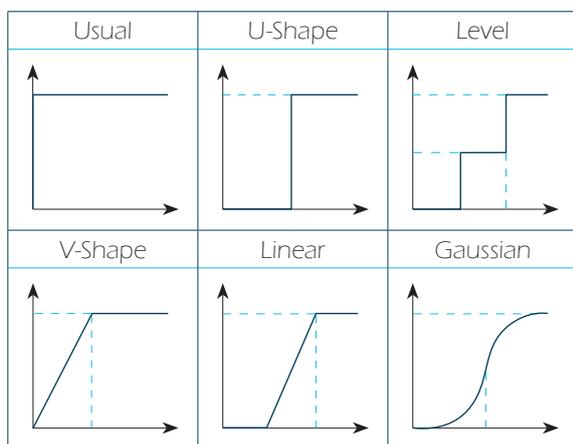
Donde P_k es una función positiva no decreciente tal que $P_k(x) = 0, \forall x < 0$, que indica que cuanto mas grande sea la diferencia, mayor será la preferencia del decisor sobre la alternativa superior.

Normalmente, se consideran en la literatura seis tipos diferentes de funciones. La siguiente figura muestra las funciones de preferencia PROMETHEE.

Ilustración 10

Funciones de preferencia PROMETHEE.

Fuente: Quantin Hayez, Yves De Smet, Jimmy Bonney, (2011).



4. Cálculo de los grados de preferencia: Una vez realizados las comparaciones de las alternativas para cada criterio, se pueden agregar dichos valores para obtener el grado de preferencia global de a_i sobre a_j . Esto se hace a través de una suma ponderada:

$$\pi(a_i, a_j) = \sum_{k=1}^q w_k P_k(a_i, a_j)$$

$$\text{y } w_k \geq 0 \quad \sum_{k=1}^q w_k = 1$$

Donde w_k denota la importancia relativa del criterio f_k y por tanto: $\pi(a_i, a_j)$ expresa en que grado a_i es preferida a a_j teniendo en cuenta todos los criterios simultáneamente.

5. Cálculo de las puntuaciones de los flujos positivo, negativo y neto: Como anunciábamos antes, los grados de preferencia global permiten al decisor comparar cualquier par de alternativas teniendo en cuenta el conjunto de todos los criterios. Para proceder a la ordenación de las alternativas, calculamos las puntuaciones de los flujos positivo Φ^+ , negativo Φ^- y neto Φ de la siguiente forma:

$$\Phi^+ = \frac{1}{(n-1)} \sum_{a_j \in A} \pi(a_i, a_j)$$

$$\Phi^- = \frac{1}{(n-1)} \sum_{a_j \in A} \pi(a_j, a_i)$$

$$\Phi = \Phi^+ - \Phi^-$$

Llegados a este punto, PROMETHEE permite dos formas de realizar el ranking: ranking parcial de PROMETHEE I y ranking completo de PROMETHEE II. En ranking parcial de PROMETHEE I, la mejor alternativa será aquella que con el mayor flujo positivo y el mejor flujo negativo. Por tanto, Una alternativa a_i tendrá una posición más alta en el ranking que a_j si $\Phi^+(a_i) \geq \Phi^+(a_j)$ y $\Phi^-(a_i) \leq \Phi^-(a_j)$. Una alternativa a_i tendrá el mismo rango que a_j si $\Phi^+(a_i) = \Phi^+(a_j)$ y $\Phi^-(a_i) = \Phi^-(a_j)$. No obstante, las alternativas serán consideradas incomparables si el flujo positivo indica que la alternativa a_i es mejor que la a_j pero el flujo negativo indica lo contrario. Por este motivo, usaremos para nuestro estudio el ranking completo de PROMETHEE II que resuelve el problema de incomparabilidad incluyendo el flujo neto Φ^n de alternativas donde $\Phi^n a_i = \Phi^+ a_i - \Phi^- a_i$. Esto implica que una alternativa a_i aparece en el ranking antes que a_j si $\Phi(a_i) > \Phi(a_j)$. Dos alternativas tendrán el mismo rango si $\Phi(a_i) = \Phi(a_j)$. Obviamente $\Phi(a_i) \in [-1, 1]$.

4.2. Criterios a evaluar

En primer lugar, definiremos las dimensiones donde agruparemos los diferentes criterios. Para identificar estas dimensiones, nos apoyamos en el concepto de "acción de emprender" (apartado 3.6), que explica que toda actividad emprendedora debe pasar por una serie de etapas, sufriendo diversas transformaciones en cada una de las mismas y necesitando una serie de servicios específicos para maximizar sus posibilidades de éxito (Al-Mubarak, 2008; NBIA, 2010; EURP, 2010). A continuación se describen brevemente estas dimensiones:

1. Difusión Espíritu emprendedor: En esta dimensión pretendemos analizar el comportamiento que las incubadoras muestran a la hora de conectar con la sociedad en general y con los emprendedores en particular.
2. Pre incubación: En este bloque analizaremos las actividades de apoyo al desarrollo de ideas de negocio, modelos de negocio, planes de negocio y actividades dirigidas a aumentar las posibilidades de éxito de una startup.
3. Incubación Básica: En esta dimensión analizaremos el conjunto de actividades que proporciona el vivero en el momento de la puesta en marcha de un negocio: servicios de tutoría y consultoría empresarial personalizada, así como servicios de alojamiento y formación específica.

4. Incubación Avanzada: En esta dimensión analizaremos el apoyo proporcionado a los viveristas en el momento que la empresa está más madura hasta su marcha del vivero: acceso a financiación, acuerdos de colaboración, internacionalización.
5. Graduación: En esta dimensión analizaremos el conjunto de actividades que realiza un vivero enfocadas a mantener el apoyo a la empresa alojada después de que abandone sus instalaciones.

A continuación, una vez identificadas las dimensiones debemos establecer cuáles van a ser los criterios o indicadores que vamos a utilizar para la evaluación de los viveros. Como hemos señalado anteriormente, al igual que se ofrecen múltiples definiciones de incubadoras (Aernoudt 2004; Dilts y Hackett 2004; Dubó

et al., 2004; Bergek y Norrman 2008; Ortega, 2012), no existe consenso sobre qué es lo fundamental evaluar de las mismas (Phan et al., 2005).

Para resolver esta falta de consenso hemos procedido a aplicar la Teoría Fundamentada a nuestra investigación mediante la observación del ecosistema emprendedor y su comportamiento. Hemos realizado un análisis de la literatura sobre estudios que hayan realizado evaluaciones a viveros de empresa. Este hecho nos ha permitido observar como muchos estudios (Eshun, 2004; Peña, 2004; Abetti and Rancourt, 2006; Al-Mubaraki and Schrödl, 2011) consideran que la inclusión de una serie de aspectos (Tabla 1) es imprescindible para cualquier análisis que se pretenda realizar.

Ilustración 11

Revisión indicadores para la evaluación de viveros de empresas

Indicadores	Autor/es
Supervivencia incubados (tasas de supervivencia y fracaso)	Allen and Levine (1986), McMullan et al. (1986), Seeger (1997); Hisrich y Smilor (1988), Storey y Strange (1992); Mian (1997), Rice (2002), Aernoudt (2004), Ferguson y Olofsson (2004); Rothaermel y Thursby (2005)
Clarificación objetivos	Allen and Levine (1986), Smilor (1987), NBIA (1990)
Acceso a financiación (incub. propia, redes de business angels y venture capital)	Allen (1985), Campbell (1988), A.D. Little (1989), Rice (1993), Aernoudt (2004), Dilts y Hackett (2004)
Criterios de selección	Allen (1985), Campbell (1988), Allen and Levine (1986), Merrifield (1987), Kuratko y LaFollette (1987), Smilor (1987), Lumpkin and Ireland (1988), Allen y mackensy (1990), Mian (1994) Colombo (2002), Dilts y Hackett (2004)
Servicios de consultoría y asesoramiento (programa de pre incubación, feedback, sistema de control)	Allen y Campbell (1987), Smilor (1987), Aernoudt (2004), Hansen et al., (2000), Nowak y Grantham (2000), Dilts y Hackett (2004), Peña (2004)
Acuerdos de colaboración con entidades públicas y privadas	Monck et al, (1988), Vedovello (1997), Colombo (2002), Rothschild y Darr (2005)
Nº puestos de trabajo (empresas incubadas)	Allen y mackensy (1990), Udell (1990), Westhead and Storey (1994), Stenberg et al., (1997), Barse (1998), Gomez (2002), Losften y Lindelof (2002), Peña (2004) Wagner (2006)
Nº empresas creadas	Udell (1990)
Facturación incubados	Udell (1990), Losften y Lindelof (2002), Hannon y Chaplin (2003)
Ratio ocupación	Allen y mackensy (1990)
Nº empresas graduadas	Allen y mackensy (1990), Gomez (2002); Al-Mubaraki y Busler (2010)
Retención de graduados	Campbell (1989); Petree (1997)
Networking	Gambrel y boyd (1984), Udell (1990), Hansen et al., (2000), Johannisson (1988), Gomez (2002), Tse (2002); Freel (2003); Peña (2004), Rothschild and Darr (2005), Totterman y Sten (2005)
Innovaciones	Stenberg et al, (1997), Westhead (1987), Colombo y Delmastro (2002), Squicciarini (2008)
Satisfacción usuarios	Sternberg (1990), Westhead y Batstone (1997), Abduh (2007), Hytti y Maki (2007)

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, cabe destacar dos informes detallados sobre el sector de la incubación: El catálogo de buenas prácticas de la National Business Association (Anexo 1) con el que conseguimos un punto de vista internacional, y el catálogo de servicios de apoyo para los emprendedores realizado por el observatorio de la PYME en 2010 (Anexo 2).

Finalmente, teniendo en cuenta las orientaciones anteriores (Ilustración 11, Anexo 1 y 2) y los servicios propuestos en el apartado 3.6, seleccionamos aquellos aspectos que consideramos susceptibles de convertirse en indicadores (Ilustración 12) adecuados para nuestro estudio para finalmente construir un cuestionario (Anexo 3) que será el motor de la investigación.

Ilustración 12

Listado de indicadores y ponderaciones

Dimensión	Indicadores	Ponderación
Difusión espíritu empresa	Presencia en internet	Peso del 17%
	Infraestructura de atención al público en general	
	RRHH para la difusión	
	Difusión física	
	Difusión online	
	Medición del impacto en internet	
	Medición del impacto presencial	
	Atención a los usuarios	
Pre incubación	Infraestructura para la pre incubación	Peso del 13%
	Apoyo humano a los pre incubados	
	Puntos de Atención al emprendedor (PAE) y constituciones anuales	
	Tarifa básica de los pre incubados	
	Pre incubación de proyectos	
	Criterios selección	

Dimensión	Indicadores	Ponderación
Incubación básica	Infraestructura para la incubación básica	Peso del 20%
	Apoyo humano a los incubados	
	Tarifa básica de los incubados	
	Criterios selección	
	Seguimiento	
Incubación avanzada	Acuerdos de colaboración	Peso del 23%
	Tarifa básica de la incubación avanzada	
	Asesoramiento específico	
	Búsqueda de financiación	
	Internacionalización	
	Empleo generado	
Graduación	Graduaciones	Peso del 27%
	Política de graduación	
	Servicios post-incubación	

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Funcas 2013

4.3. Descripción cuestionario

Como señalábamos antes, la base de nuestro estudio es un cuestionario (Anexo 1) que se hizo llegar a todo el territorio nacional, recogiendo información de 89 viveros de empresas (según nuestra investigación) situadas en las diferentes Comunidades Autónomas.

La recogida de información se llevó a cabo entre los meses de enero 2015 y marzo 2015 usando el software SPHINXDECLIC y a través de dos medios: internet y teléfono.

A continuación presentamos un descripción de cada uno de los cinco bloques (difusión del espíritu emprendedor, pre incubación, incubación básica, incubación avanzada y graduación) en los que está dividido el cuestionario. Cada uno de estos bloques está formado por una serie de preguntas cerradas, en su mayoría cualitativas, aunque hay una serie de preguntas cuantitativas discretas para mejorar el entendimiento sobre el desempeño del vivero.

La encuesta comienza recabando información sobre el vivero en cuestión para construir lo que denomi-

naremos Ficha del vivero. Las preguntas en esta parte del cuestionario son sobre aspectos generales del mismo, como su ubicación, si tiene o no personalidad jurídica, los objetivos que persigue, o su forma de financiación entre otras.

4.3.1 Difusión del espíritu emprendedor

En este apartado de la encuesta se preguntarán diferentes aspectos sobre la difusión del espíritu emprendedor que nos interesa conocer de cada vivero. Además, recordamos que las preguntas que forman parte de esta etapa tienen un peso del 17% del total de la encuesta:

- Presencia en Internet: Si el vivero cuenta con web, blog o perfil en las redes sociales que permita a los emprendedores un fácil y rápido acceso a la información sobre las actividades llevadas a cabo por el vivero.
- Características de la web : Aspectos más concretos de la web, tales como si dispone de plantillas para realizar el business plan, video de las instalaciones, listado de los asesores o si recoge casos de éxito.
- Infraestructura de atención al público en general: Si el vivero dispone de recepción y de una zona diferenciada para la atención al público.
- RRHH para la difusión : Número de personas con las que cuenta el vivero dedicadas al asesoramiento o si tiene un community manager.
- Difusión física: Si los viveros cuentan con un salón de actos y qué capacidad tiene, si tienen publicaciones propias, si organizan concursos y seminarios y en qué cantidad.
- Difusión online: Si el vivero cuenta con un sistema de seguimiento de sus usuarios (CRM).
- Medición del impacto en Internet: Principalmente que posición ocupa la web del vivero en los distintos buscadores.
- Medición del impacto presencial: Principalmente el número de personas que acuden al vivero a pedir información y si tienen un sistema de satisfacción de los mismos.

4.3.2. Pre incubación

Las preguntas de esta etapa suponen un peso del 13% con respecto al resto y abarcan los siguientes aspectos:

- Infraestructura para la pre incubación: Principalmente si el vivero dispone de una zona dedicada a la pre incubación.
- Apoyo humano a los pre incubados: Si el vivero cuenta con especialistas que ayuden a los pre incubados en el desarrollo de sus ideas de negocio.
- Puntos de Atención al emprendedor (PAE) y constituciones anuales: Principalmente, la información que nos interesa saber es si el vivero puede realizar los trámites de constitución y si es así, el número anual de constituciones .
- Tarifa básica de los pre incubados: Nos interesa conocer por un lado si tiene un coste y por otro lado, características de la tarifa de pre incubación tales como, si el apoyo de especialistas supone un coste extra.
- Pre incubación de proyectos: Número de proyecto que pre incuban anualmente.
- Criterios selección: Requisitos exigidos a los pre-incubados, esto es si existe algún requisito de entrada o si hay un plazo máximo de estancia.

4.3.3. Incubación básica

Una vez analizada la pre incubación continuamos con el análisis de la siguiente etapa, la incubación básica que tiene un peso del 20% con respecto al resto. Los aspectos que aquí se tienen en cuenta son:

- Infraestructura para la incubación básica: Número de salas de reuniones que dispone el vivero.
- Apoyo humano a los incubados: Nos interesa conocer qué clase de asesoramiento reciben los viveristas, y si dicho asesoramiento es impartido por especialistas.
- Tarifa básica de los incubados: Principalmente los servicios incluidos en la tarifa, con estos servicios nos referimos a mobiliario, tarifas de luz y agua, climatización, limpieza, sala de reuniones, parking y sala de descanso.
- Networking: Básicamente si el vivero organiza sesiones de networking y con qué frecuencia.
- Criterios de selección: Requisitos exigidos a los interesados para poder acceder a las oficinas.
- Seguimiento: Si aparte del asesoramiento, los viveristas tienen un seguimiento por parte del vivero, y si lo hace, con qué frecuencia se realizan dichas reuniones.

4.3.4. Incubación avanzada

Todas las preguntas que forman esta fase tienen un peso del 23% frente al resto. Para analizar la fase de incubación avanzada se preguntará por:

- La tarifa básica incubación avanzada: Nos interesa saber si en dicha tarifa los alojados cuentan con asesoramiento específico, apoyo en la búsqueda de financiación y apoyo para la internacionalización.
- El empleo generado: Cuál es el número de empleos aproximado generados por las empresas alojadas.

4.3.5. Graduación

En cuanto a la graduación es la fase con mas peso, un 27% frente al resto y analizaremos los siguientes aspectos:

- Apoyo a graduados: Si el vivero cuenta con acuerdos en el exterior que faciliten la instalación de las empresas graduadas del vivero así como servicios post-incubación
- Graduaciones: Porcentaje de empresas graduadas continuó con éxito su actividad en el exterior.
- Política de graduación: Plazo máximo de estancia en el vivero.

5. Resultados: Análisis de la encuesta

Con la presente investigación perseguimos la recolección, ordenación, análisis y representación del conjunto de datos que proveen una descripción apropiada de las características de los viveros de empresas españoles. Estos datos nos permitirán llevar a cabo una clasificación de los mismos, pudiendo así, analizar y evaluar las diferentes prácticas puestas en marcha por los distintos viveros de empresas.

El análisis de la encuesta seguirá la misma estructura que la definida en el Informe Funcas 2013. Es decir, agruparemos nuestro análisis considerando las dimensiones a través de las cuales hemos definido los indicadores que permiten cuantificar el desempeño de un vivero y extraer conclusiones sobre el mismo. Esto es, analizando los diferentes bloques que se corresponden con las principales fases de la actividad emprendedora: difusión del espíritu emprendedor, pre incubación, incubación básica, incubación avanzada y graduación, y finalizaremos con un análisis conjunto de todas las fases citadas que se traducirá en un ranking global de viveros de empresas. Además, a este análisis por fases, añadimos al final un análisis por Comunidades Autónomas y por personalidad jurídica de los viveros de empresas participantes.

5.1. Ranking Difusión Espíritu emprendedor

Esta es la primera fase dentro de las actividades de un vivero de empresa. En esta fase, nuestro análisis tiene dos enfoques, por un lado analizamos las acciones llevadas a cabo por el vivero que buscan animar y contagiar a la sociedad en general a decantarse por la opción de emprender como salida personal y profesional, proponer la figura del emprendedor como una opción de futuro. En este sentido, evaluamos si el vivero realiza acciones de comunicación ensalzando el espíritu emprendedor, fomentando iniciativas emprendedoras y facilitando la resolución de las primeras dudas que a todo emprendedor se le presentan al principio. Bien es verdad, que esta función no es exclusiva de los viveros de empresa, pero no es menos verdad que todos la realizan en mayor o menor medida y que debe formar parte incontestablemente de su cadena de actividades.

La otra vertiente de las actividades de difusión que se solapa con la anterior es la que podemos considerar ligada al propio plan de marketing del vivero de empre-

sas, que como cualquier negocio requiere comunicar activamente su propuesta de valor a unos determinados segmentos de clientes. Un vivero debe llevar a cabo determinadas acciones claramente orientadas hacia emprendedores noveles e incluso hacia personas que aún no han tomado la decisión de emprender.

Por otro lado, cabe resaltar, que en los últimos años, estamos viendo como otras estructuras de apoyo a emprendedores como son los concursos nacionales, universidades e instituciones de FP y secundaria, están tomando un papel decisivo en el ecosistema como difusores del espíritu emprendedor.

Finalmente, tras recabar la información adecuada de los distintos viveros, para evaluar los indicadores anteriormente expuestos, y una vez aplicadas las técnicas estadísticas, los resultados obtenidos para esta fase son los siguientes:

Ranking Difusión Espíritu emprendedor:

Nombre	Ciudad	CC.AA.
Red de Viveros de Empresa del Ayto de Madrid	Madrid	Madrid
Tecnópole- Edificio CEI- Parque Tecnológico de Galicia	San Cibrao das Viñas	de Galicia
Centro Europeo de Empresas e Innovación de Elche	Elche	Valencia
Zaragoza Activa, La Azucarera y Las Armas (Red ZAC)	Zaragoza	Aragón
Centro Europeo de Empresas e Innovación de Aragón	Zaragoza, Huesca y Teruel	Aragón
Centro Europeo de Empresas e Innovación de Cartagena	Cartagena	Región de Murcia
Centro de Iniciativas Empresariales (CEI) de la Fundación CEL Iniciativas por Lugo	Lugo	Galicia
Centro Europeo de Empresas e Innovación de Valencia	Valencia	Valencia
Vivero de Empresas para Mujeres de Yecla VIVEMU	Yecla	Región de Murcia
Delta Business Center	Barcelona	C.C.A.A. de Cataluña

Fuente: Elaboración propia

5.2. Ranking Pre incubación

En este apartado comenzamos a evaluar el desempeño del vivero en el desarrollo y creación de proyectos empresariales. En concreto, la fase de pre incubación es el punto de partida de todo proyecto empresarial dentro de un vivero, el objetivo final es la elaboración de un "plan de negocio", que se pondrá en práctica en la siguiente fase.

Al igual que la actividad anterior, existen multitud de instituciones que, al igual que el vivero de empresas, pone a disposición del emprendedor un abanico de servicios destinados a dar apoyo a su proyecto empresarial. Pero bien es verdad, que lo que diferencia a los viveros de empresas de estas instituciones lo encontramos en la posibilidad que el vivero da a sus usuarios/viveristas de compartir un ambiente de emprendimiento que da lugar a sinergias y transmisión de conocimiento a través de las diferentes actividades de formación y networking que los viveros proponen. Además, no debemos olvidar el apoyo técnico que los viveros ofrecen en esta fase. En muchas ocasiones este apoyo técnico está estructurado en un programa de pre incubación que supone el desarrollo por parte del usuario de una serie de tareas, trabajos, estudios, cursos, presentaciones, simulaciones etc., que permiten aplicar una metodología hacia la captura y desarrollo de las competencias requeridas y monitorizar el grado de avance del proyecto.

Basándonos en la información obtenida de los diferentes viveros, para la evaluación de estos indicadores y las técnicas estadísticas aplicadas, el ranking de los viveros de empresas en esta actividad presenta los siguientes resultados:

Ranking Pre incubación 2015

Nombre	Ciudad	CC.AA.
Vivero de Empresas de la Cámara de Comercio de Santiago de Compostela	Santiago de Compostela	Galicia
Red de Viveros de Empresa del Ayto de Madrid	Madrid	Madrid
Zaragoza Activa, La Azucarera y Las Armas (ZAC)	Zaragoza	Aragón
Centro de Empresas de Valnalón	Langreo	Principado de Asturias
ALICANTE EMPRENDE	Alicante	Valencia
Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra	Navarra	Comunidad Foral de Navarra
Centro Europeo de Empresas e Innovación de Cartagena	Cartagena	Región de Murcia
Centro Europeo de Empresas e Innovación de Valencia	Valencia	Valencia
Centro de Empresas Municipal de Boadilla del Monte	Boadilla del Monte	Madrid
MANS- Centro de iniciativas empresariales	La Coruña	Galicia

Fuente: Elaboración propia

5.3. Ranking Incubación básica

La incubación básica hace referencia a la fase en la que las ideas de negocio, ya convertidas en proyectos se van haciendo realidad. Es la etapa principal del proceso de incubación que desarrolla un vivero de empresas. Se trata de la fase más crítica en el desarrollo de la empresa y por tanto, es la fase donde encuentra su esencia la propia existencia de un vivero. Recordamos que, un vivero de empresas nace para ayudar a las empresas a sobrevivir en los primeros años de vida, siendo uno de sus objetivos principales, incrementar los índices de supervivencia de las empresas de nueva creación. Esto se logra al proporcionarles un entorno de crecimiento especialmente favorable, así como una serie de recursos y servicios específicos, que les permite alcanzar la madurez y así conseguir sus objetivos y aportar valor y empleo a la sociedad. Como la incubadora The Creation Factory de Londres explica, la incubación es "algo que hace a las pymes y start-ups, lo que las gallinas hacen a sus huevos: crean un entorno seguro de incubación, favoreciendo el mejor comienzo posible a esta nueva vida".

Por tanto, en esta tercera etapa, lo que evaluamos de los viveros de empresas es la capacidad que presentan como facilitador y guía en este proceso de implantación, operación y desarrollo de un proyecto de negocio.

Tras recabar la información adecuada de los distintos viveros, para evaluar los indicadores anteriormente expuestos, y una vez aplicadas las técnicas estadísticas, los resultados obtenidos para esta fase son los siguientes:

Ranking Incubación básica 2015

Nombre	Ciudad	CC.AA.
Vivero de Empresas de la Cámara de Comercio de Santiago de Compostela	Santiago de Compostela	Galicia
Red de Viveros de Empresa del Ayto de Madrid	Madrid	Madrid
Centro de Iniciativas Empresariales (CEI) de la Fundación CEL Iniciativas por Lugo	Lugo	Galicia
Zaragoza Activa, La Azucarera y Las Armas (ZAC)	Zaragoza	Aragón
Centro de Empresas de Novales	El Franco	Principado de Asturias
Cloud Incubator Hub	Fuente Álamo	Región de Murcia
Vivero de Empresas de la Cámara de Comercio de Valladolid	Valladolid	Castilla y León
Fundación Izarra	Ermua	País Vasco
Tecnópole- Edificio CEI-Parque Tecnológico de Galicia	San Cibrao das Viñas	Galicia
Centro Europeo de Empresas e Innovación de Valencia	Valencia	Valencia

Fuente: Elaboración propia

5.4. Ranking Incubación avanzada

En esta fase, la empresa alojada se encuentra en un grado de madurez que le permite afrontar nuevos objetivos. Esto se traduce en que el vivero ha de prestar unos servicios de nivel avanzado que se caracterizan, por un lado, por no tener una fecha fija de demanda, ya que dependerá de la propia evolución de la empresa alojada, e incluso en algunos casos no

serán demandados durante el periodo de estancia en el vivero, y por el tipo de negocio desarrollado por la empresa alojada. Con esto, nos referimos a que el vivero debe entender qué es lo que sus clientes necesitan y cómo puede proporcionárselo.

En esta fase se evalúan los servicios prestados en estos entornos por los viveros, siendo los más comunes el apoyo en la búsqueda de financiación, apoyo a la internacionalización de la empresa o acuerdos que el vivero tenga con diferentes entidades que supongan una oportunidad para el emprendedor. La existencia o no de estos servicios supondrán una gran oportunidad de diferenciación de los servicios que presta un vivero frente al resto.

Basándonos en la información obtenida para la evaluación de estos aspectos en los diferentes viveros, y las técnicas estadísticas aplicadas, el ranking de los viveros de empresas en esta fase presenta los siguientes resultados:

Ranking Incubación avanzada 2015

Nombre	Ciudad	CC.AA.
Centro Europeo de Empresas e Innovación de Cartagena	Cartagena	Región de Murcia
Centro Europeo de Empresas e Innovación de Elche	Elche	Valencia
Vivero de Empresas de Santomera	Santomera	Región de Murcia
Centro de Empresas del Caudal	Mieres	Principado de Asturias
Centro de Empresas del Nalón	El Entrego	Principado de Asturias
Centro Europeo de Empresas e Innovación de Daroca	Daroca	Aragón
Centro Municipal de Empresas de San Sebastián de los Reyes	San Sebastián de los Reyes	Madrid
Cloud Incubator Hub	Fuente Álamo	Región de Murcia
Vivero de Empresas de la Cámara de Comercio de Vigo	Vigo	Galicia
Vivero de Empresas de la Cámara de Comercio de Valladolid	Valladolid	Castilla y León

Fuente: Elaboración propia

5.5. Ranking Graduación

La graduación es la última fase de la interacción de un vivero de empresas con sus usuarios. Esta etapa comienza con la salida de la empresa alojada del vivero.

En este sentido, las acciones del vivero deben ir encaminadas a mantener el contacto con la empresa alojada. Como decíamos, la empresa ya se encuentre fuera de las instalaciones, pero el vivero debe continuar con esta relación para apoyar la consolidación de la misma en el mercado. Por tanto, en este apartado, evaluamos, entre otras, si el vivero cuenta con un sistema de seguimiento de las empresas graduadas o cuenta con acuerdos con otras entidades que faciliten la salida de la empresa al exterior. Es más, en muchas ocasiones, esta relación se alarga en el tiempo consiguiendo integrar a la empresa en el grupo básico de apoyo al vivero, bien como proveedores, bien como mentores o inclusive como inversores.

En definitiva, los servicios que ofrece el vivero deben ir encaminado a apoyar la consolidación de la empresa y crear un vínculo con las mismas para consolidar un cinturón productivo en su entorno. Además, el número de empresas graduadas es uno de los objetivos de todo vivero y uno de los mejores indicadores de calidad y madurez de los mismos. Es decir, a más empresas graduadas, mayor madurez del vivero.

Finalmente, basándonos en la información obtenida de los diferentes viveros, para la evaluación de estas acciones y las técnicas estadísticas aplicadas, el ranking de los viveros de empresas en esta fase presenta los siguientes resultados:

Ranking Graduación 2015

Nombre	Ciudad	CC.AA.
Centro Europeo de Empresas e Innovación de Cartagena	Cartagena	Región de Murcia
Centro Europeo de Empresas e Innovación de Elche	Elche	Valencia
Vivero de Empresas de Santomera	Santomera	Región de Murcia
Centro de Empresas del Caudal	Mieres	Principado de Asturias
Centro de Empresas del Nalón	El Entrego	Principado de Asturias
Centro Europeo de Empresas e Innovación de Daroca	Daroca	Aragón
Centro Municipal de Empresas de San Sebastián de los Reyes	San Sebastián de los Reyes	Madrid
Cloud Incubator Hub	Fuente Álamo	Región de Murcia
Vivero de Empresas de la Cámara de Comercio de Vigo	Vigo	Galicia
Vivero de Empresas de la Cámara de Comercio de Valladolid	Valladolid	Castilla y León

Fuente: Elaboración propia

5.6. Ranking Global Funcas 2015

Como señalábamos antes, una vez realizado el análisis y rankings de cada una de las fases, finalizamos con el Ranking Global Funcas 2015.

En este apartado evaluamos el desempeño del vivero teniendo en cuenta todas las dimensiones anteriormente descritas. Como se explicaba en el apartado 3.4., en cuanto a las variables de mayor peso, son las agrupadas en la dimensión de graduación e incubación avanzada con un peso del 27% y 23% respectivamente, mientras que las variables agrupadas bajo la dimensión difusión espíritu emprendedor, pre incubación e incubación avanzada tienen un peso del 17%, 20% y 23 % respectivamente. Recordamos que, tanto las ponderaciones propuestas para cada dimensión, como las diferentes variables expuestas son el resultado de la suma de una revisión bibliográfica y entrevistas con diversos agentes del ecosistema emprendedor.

Ranking Global Funcas 2015

Nombre	Ciudad	CC.AA.
Vivero de Empresas de la Cámara de Comercio de Santiago de Compostela	Santiago de Compostela	Galicia
Centro Europeo de Empresas e Innovación de Aragón	Zaragoza, Huesca y Teruel	Aragón
Centro de Empresas e Innovación de Álava	Álava	País Vasco
Tecnópole- Edificio CEI- Parque Tecnológico de Galicia	San Cibrao das Viñas	Galicia
Red de Viveros de Empresas del Ayto. de Madrid	Madrid	Madrid
Vivero de Empresas de Móstoles	Móstoles	Madrid
Centro Europeo de Empresas e Innovación de Cartagena	Cartagena	Región de Murcia
Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra	Tudela y Noáin	Comunidad Foral de Navarra
Delta Business Center	Barcelona	Cataluña
Usal Emprende	Salamanca	Castilla y León
ALICANTE EMPRENDE	Alicante	Valencia

Fuente: Elaboración propia

5.6.1 Ganador 2015: Vivero de Empresas de la Cámara de Comercio de Santiago de Compostela

El Vivero de Empresas de la Cámara de Comercio de Santiago de Compostela se inauguró en 2006 como una iniciativa de la Cámara de Comercio de Santiago para impulsar la creación, crecimiento y consolidación de empresarios individuales y empresas. Además, el Vivero forma parte activa de la Red Incyde, la mayor Red de Viveros Empresariales de Europa que cuenta con un total de 96 viveros de empresa en funcionamiento hasta la fecha. Este hecho permite a sus viveristas tener acceso a un red internacional de contactos y eventos muy beneficiosa.

El de Vivero de Empresas está ubicado en el Polígono de Costa Vella, con una superficie construida de 1.599,8 m², con cuatro alturas y 24 oficinas – además de salas de reuniones y aulas- dedicado integra-

mente a la incubación de proyectos empresariales. Además de servicios de infraestructura y logística, los viveristas reciben formación, tutorización y asesoramiento especializado según las necesidades propias de cada proyecto. Cabe destacar la opción de vivero virtual que dispone el centro para aquellos interesados que no precisen, por las características de su actividad empresarial, de un espacio físico donde ubicarse pero sí la infraestructura, logística y servicios ofertados por el Vivero.

El Vivero de Empresas de la Cámara de Comercio de Santiago, está orientado fundamentalmente al sector servicios pero puede servir también como oficina de gestión de proyectos relacionados con otros sectores. En la actualidad en el Vivero se están incubando 32 proyectos empresariales y tiene una tasa de ocupación del 100%. Desde su creación en 2006, han pasado un total de 125 empresas, de las cuales, 89 han continuado su actividad empresarial con éxito. Estas cifras demuestran el buen funcionamiento del vivero y lo señalan como una buena opción a la hora de emprender.

5.7. Ranking por Comunidades Autónomas

Como indicábamos antes, la encuesta comienza recabando información sobre aspectos generales de los viveros.

En este sentido, una de las primeras preguntas que formulamos es la localización geográfica del vivero.

A finales de la década de los noventa, nuestro país evidenciaba un retraso importante en el número de viveros que había, ubicándose principalmente en Cataluña. En la actualidad, según nuestra investigación, contamos con 578 viveros de empresas distribuidos por toda la geografía española.

En concreto, las Comunidades Autónomas con más número de viveros son Andalucía, Cataluña, Castilla-La Mancha, Castilla-León, Canarias, Galicia y Madrid seguidas muy de cerca por Asturias, Cantabria, Murcia, País Vasco y Valencia. Por el contrario, en las dos ciudades autónomas y en el resto de Comunidades Autónomas (Ceuta y Melilla, Aragón, Baleares, Extremadura, La Rioja y Navarra) se sitúan menos del 15% de los viveros.

Si atendemos a la Ilustración 13 “Comunidad Autónoma en la que está establecido el Vivero”, vemos que la

recogida de respuestas que hemos obtenido, al igual que en el informe 2013, se encuentra en sintonía con el índice de concentración geográfica de viveros por Comunidad Autónoma, lo que a la postre nos permite recoger una imagen más fidedigna de la realidad de las incubadoras de empresa en nuestro país. Pero cabe destacar, que a diferencia del Informe 2013, tenemos representación de todas Comunidades Autónomas en la investigación.

Ilustración 13

Comunidad Autónoma en la que está establecido el vivero

CC.AA.	2013		2015	
	nº	%	nº	%
Región de Murcia	3	3,4	5	5,6
Principado de Asturias	8	9,0	8	8,9
Valencia	10	11,2	5	5,6
Comunidad Foral de Navarra	3	3,4	1	1,1
Madrid	15	16,9	7	7,8
Pais Vasco	4	4,5	4	4,4
La Rioja	1	1,1	2	2,2
Islas Baleares	1	1,1	2	2,2
Galicia	10	11,2	10	11,1
Extremadura	2	2,2	2	2,2
Cataluña	10	11,2	13	14,4
Castilla-La Mancha	4	4,5	5	5,6
Castilla-León	9	10,1	10	11,1
Cantabria	0	0,0	2	2,2
Canarias	1	1,1	4	4,4
Aragón	4	4,5	5	5,6
Andalucía	4	4,5	5	5,6
TOTAL	89	100	90	100

Fuente: Elaboración propia

Recordamos que, uno de los principales objetivos que se persigue con la puesta en marcha de un vivero de empresas, es el efecto positivo que este ejerce sobre el desarrollo de la región donde se instala. Este fenómeno ha hecho que se aprecie cada vez más en España, la tendencia de los viveros por a salir de su área de influencia para conseguir atraer proyectos de gran potencial que, aunque se hayan germinado fuera de su zona, el proceso de incubación los atraiga. Con esto,

los viveros de empresas consiguen un efecto de captura de talento emprendedor y recursos absolutamente beneficioso para el entorno de referencia.

Además, esta tendencia de la que hablamos, se traduce en una sana competencia entre viveros de empresas tanto a nivel nacional como dentro de la misma Comunidad Autónoma.

Por ello, incluir en el trabajo un ranking por Comunidades Autónomas que nos permita dar visibilidad a las instituciones más destacadas en cada una de ellas, lo que sin duda favorecerá la competencia y motivará a la mejora en la calidad de los servicios prestados.

Técnicamente los rankings por comunidades se elaboran de la misma forma que el de nivel nacional. Únicamente indicar que, a este nivel geográfico, sólo se elabora el ranking general obviando los rankings en cada fase por falta de representatividad.

Ranking Global por Comunidad Autónoma 2014

Ranking Global C.C.A.A. de Andalucía.

Nombre del vivero	Puesto Global
Vivero de Empresas Nuevo Torneo	33
Pre-incubadora de proyectos de la Universidad de Málaga	62
Vivero de Empresas Galia Center	63
Centro de Iniciativas Empresarias del Consorcio de Vega Sierra Elvira	85
Centro de Iniciativas Empresariales del Excmo. Ayuntamiento de Montilla	86

Fuente: Elaboración propia

Ranking Global C.C.A.A. de Aragón.

Nombre del vivero	Puesto Global
Centro Europeo de Empresas e Innovación Daroca	48
Zaragoza Activa, La Azucarera y Las Armas (ZAC)	15
Centro de Incubación Empresarial Milla Digital (CIEM)	26
Centor Europeo de Empresas e Innovación de Aragón	2

Fuente: Elaboración propia

Ranking Global C.C.A.A. de Canarias

Nombre del vivero	Puesto Global
Centro de Empresas de la Sociedad de Desarrollo de Santa Cruz de Tenerife	37
Viveros de Empresa Cámara de Comercio de Gran Canaria	67

Fuente: Elaboración propia

Ranking Global C.C.A.A. de Cantabria

Nombre del vivero	Puesto Global
Vivero de Empresas de Reinosa	36
Centro de Iniciativas Empresariales "Mercado de México"	41

Fuente: Elaboración propia

Ranking Global C.C.A.A. de Castilla-León

Nombre del vivero	Puesto Global
Usal Emprende	10
Centro de Empresas de Base Tecnológica (CEBT)	32
Vivero de Empresas de Medina del Campo de la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Valladolid	42
Vivero de Empresas de Aguilar de Campoo	52
Vivero Tecnológico de Empresas de la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Zamora	68
Vivero de Empresas de Béjar	73
Vivero Industrial de Empresas Cámara de Ávila	75
Vivero de Empresas de la Cámara de Comercio de Valladolid	81
Centro Europeo de Empresas e Innovación de Castilla y León	82
Vivero de Empresas "Plaza de Abastos" de Ávila	83

Fuente: Elaboración propia

Ranking Global C.C.A.A. de Castilla-La Mancha

Nombre del vivero	Puesto Global
Fundación Centro Europeo de Empresas de Innovación	27
Vivero Aje Albacete	31
Centro de Empresas de Manzanares	38
Centro de Emprendedores	87
Centro de Apoyo Tecnológico a Ciudadanos y Empresas (BILIB) - Fundación Parque Científico y Tecnológico de Castilla-La Mancha	88

Fuente: Elaboración propia

Ranking Global C.C.A.A. de Cataluña

Nombre del vivero	Puesto Global
Delta Business Center	9
Centro de Empresas Innovadoras Pallars Jussa	25
Incubadora de Empresas de Innovación Agrometalúrgica	39
Vivero de Empresas "El Rusc"	46
Centro de Iniciativas Empresariales de Valls	49
Centre de Serveis per a Empreses	56
Vivero de Empresas del Centro Empren	57
Viver de Empresas CEI Tàrrrega	60
CEI Cervera	61
Vivero de Empresas de l'Escala	65
Ignova Tecnoespai Ayuntamiento de Igualada	71
Vivero FP Emprèn	80
Vivero de Empresas de Bressol	84

Fuente: Elaboración propia

Ranking Global C.C.A.A. de Extremadura

Nombre del vivero	Puesto Global
Vivero de Empresas de Villafranca de los Barros	69
Vivero de Empresas de Plasencia	70

Fuente: Elaboración propia

Ranking Global C.C.A.A. de Galicia

Nombre del vivero	Puesto Global
Vivero de Empresas de la Cámara de Comercio de Santiago de Compostela	1
Tecnópole-Edificio CEI-Parque Tecnológico de Galicia	4
Centro de Iniciativas Empresariales (CEI) de la Fundaciónb CEL Iniciativas de Lugo	13
Centro de Iniciativas Empresariales Mans	19
Centro de Empresas e Innovación del Ayuntamiento de Lugo	30
Vivero de Empresas Fernando Fontán (Cámara Oficial de Comercio, Industria y Servicio de Ourense)	34
Vivero de Empresas de Base Tecnológica de la Universidad de La Coruña	40
Centro Municipal de Empresas de A grela	50
Vivero de Empresas de la Cámara de Comercio de Vigo	51
Vivero de Empresas Eladio Portela	76

Fuente: Elaboración propia

Ranking Global C.C.A.A. de Baleares

Nombre del vivero	Puesto Global
Vivero de Empresas Eivissa Crea	29
Incubadora de Empresas de CAEB Menorca	58

Fuente: Elaboración propia

Ranking Global C.C.A.A. de La Rioja

Nombre del vivero	Puesto Global
Vivero de Empresas de Base Tecnológica y Servicios Avanzados del Centro Tecnológico de la Rioja	23

Fuente: Elaboración propia

Ranking Global C.C.A.A. del País Vasco

Nombre del vivero	Puesto Global
Centro de Empresas e Innovación de Álava (CEIA)	3
Fundación Izarra	6
Semillero de Empresas e Innovación de Ajebask-Álava	17
KABI 612	21

Fuente: Elaboración propia

Ranking Global C.C.A.A. de Madrid

Nombre del vivero	Puesto Global
Red de Viveros de Empresa del Ayto. de Madrid	5
Vivero de Empresas de Móstoles	5
Parque Científico de Madrid	28
Cantera de Empresas Ayuntamiento de Collado Villalba	43
Centro Municipal de Empresas de San Sebastián de los Reyes	45
Centro de Empresas Municipal de Alcobendas	54
Centro de Empresas Municipal de Boadilla del Monte	59
Centro de Empresas del IMEPE-Alcorcón	66

Fuente: Elaboración propia

Ranking Global COM. FOR de Navarra

Nombre del vivero	Puesto Global
Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra (Tudela y Noáin)	8

Fuente: Elaboración propia

Ranking Global C.C.A.A. del Principado de Asturias

Nombre del vivero	Puesto Global
Centro de Empresas de Valnalón	18
Centro de Empresas de Novales	20
Centro de Empresas La Curtidora	35
Centro de Empresas Municipal de Llanes	47
Vivero de Empresas José Antonio Coto	64
Centro de Empresas del Nalón (CEN)	72
Centro de Empresas del Caudal (CEC)	78

Fuente: Elaboración propia

Ranking Global C.C.A.A. de La Región de Murcia

Nombre del vivero	Puesto Global
Centro Europeo de Empresas e Innovación de Cartagena	7
Cloud Incubator Hub	16
Vivero Municipal de Empresas "El Labradorcico"	44
Vivero de Empresas para Mujeres de Yecla VIVEMU IVEMU	53
Vivero de Empresas de Santomera	77

Fuente: Elaboración propia

Ranking Global C.C.A.A. de Valencia

Nombre del vivero	Puesto Global
Alicante Emprende	12
Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Valencia	14
Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Elche	22
Vivero de Empresas de Sagunto	55
INCUB-Cámara de Comercio	74

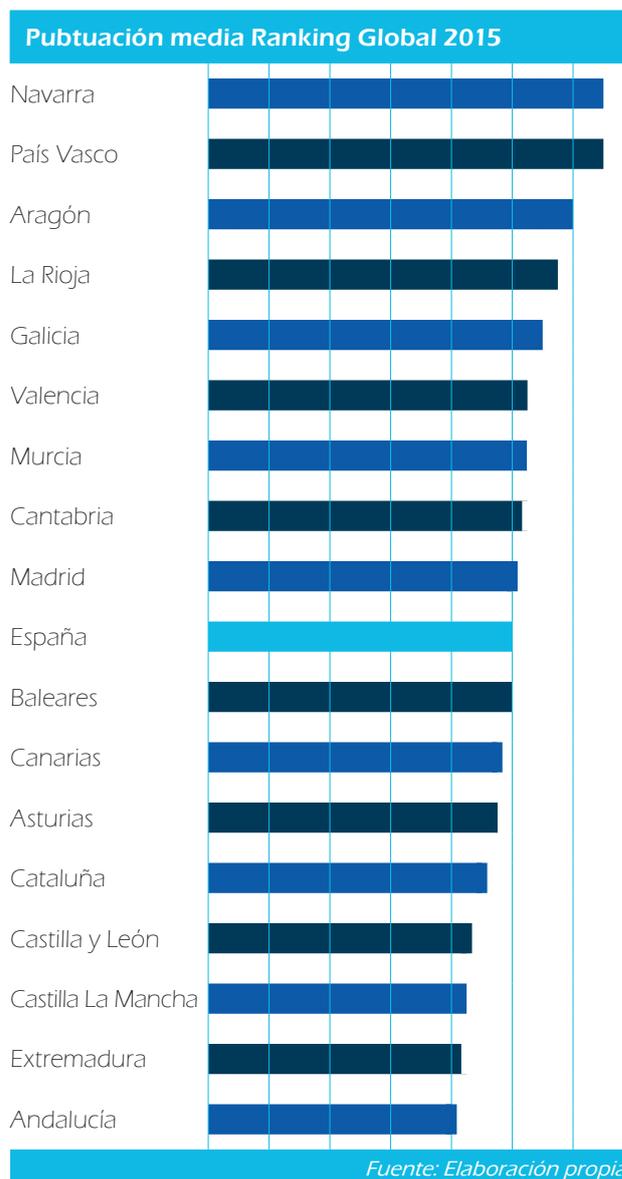
Fuente: Elaboración propia

Para terminar, indicar que se acompaña una evaluación del potencial, a nivel de viveros de empresas, de cada Comunidad Autónoma 2015 (Ilustración 14), que si bien es una magnitud un tanto artificial nos ofrece una vista en términos absolutos del desarrollo de esta industria en cada comunidad, y ver cuáles están por encima de la media en nuestro ranking y cuáles por debajo.

Para realizar esta evaluación, se tuvieron en cuenta las puntuaciones obtenidas por cada vivero de forma individual, para luego, agruparlas por Comunidades Autónomas y finalmente, compararlas entre ellas.

Como comentario general, podemos observar que, en este año, ninguna Comunidad Autónoma se encuentra muy alejada de la media española. Por tanto, España cuenta con una calidad en cuanto a gestión de viveros de empresas bastante homogénea. Aunque cabe resaltar, las Comunidades Autónomas que se encuentran por encima de la media nacional, destacando especialmente Navarra y País Vasco, que coinciden con ser de las primeras Comunidades Autónomas dónde se produjeron los primeros pasos de la "incubación de empresas española".

Ilustración 14
Comparación C.C.A.A. 2015



Si comparamos los datos obtenidos este año con los de 2013 (Ilustraciones 15 y 16), observamos cómo la media nacional se ha mantenido. Por el contrario, la puntuación media individual de todas las Comunidades Autónomas, a excepción de Cataluña, Murcia y Valencia, ha descendido. Es decir, la calidad en la gestión de los viveros de empresas españoles en cada Comunidad Autónoma ha empeorado, exceptuando a las comunidades anteriormente citadas.

A pesar de este descenso general en las puntuaciones, las Comunidades Autónomas que siguen a la cabeza coinciden con las del año pasado, aunque en diferentes posiciones en el ranking (Ilustración 16). Resulta interesante apuntar, el gran descenso de las Comunidades Autónomas de Madrid, Asturias, Extremadura y Andalucía con respecto al año pasado.

Ilustración 15
Puntuación media C.C.A.A 2015 y 2013

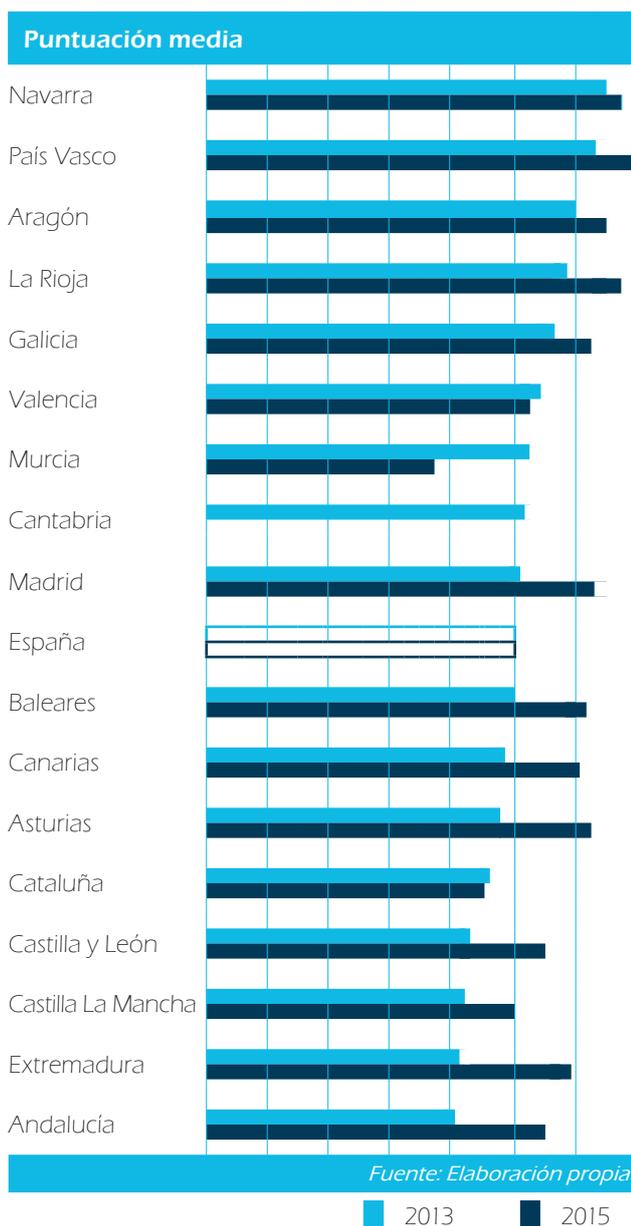


Ilustración 16
Puntuaciones 2015 y 2013

C.C.A.A.	Puntuación media	
	2015	2013
España	50	50
Andalucía	40,92343059	56,25487398
Aragón	59,65818597	65,27805053
Asturias	47,44412669	62,57153404
Blaeaes	49,9027962	61,75694086
Canarias	47,73415856	60,72627459
Cantabria	51,32725464	0
Castilla-La Mancha	42,65401562	49,19333351
Castilla-León	44,07715517	56,93637312
Cataluña	46,35072491	45,61677704
Extremadura	42,14623858	58,6010148
Galicia	55,40996169	62,95246495
La Rioja	58,45299145	67,5388718
Madrid	50,82675993	63,26304709
Murcia	52,33561745	37,28605622
Navarra	65,30102417	68,61656695
País Vasco	63,7534538	70,20573518
Valencia	53,98622163	52,00771846

Fuente: Elaboración propia

5.8. Ranking Global con personalidad jurídica y sin personalidad jurídica

Otra de las cuestiones que planteamos a los viveros en este informe, es la existencia, o no, de personalidad jurídica propia por parte de las incubadoras. El resultado obtenido es significativo en tanto que el 76% de los viveros participantes, no la tiene. Este hecho, se encuentra en sintonía con el fuerte dominio, del que venimos hablando, que hasta la fecha siguen teniendo los viveros de carácter público sobre el total de viveros (NBIA 2015). Una de las razones que respalda este resultado, es el reconocimiento por parte de las Administraciones Públicas, de su papel decisivo en la creación de empresas y por tanto, de empleo, desarrollo económico e innovación que les ha convertido en herramientas de política económica muy atractivas.

Si comparamos los resultados obtenidos en el Informe 2013 con los de este año (Ilustración 17), podemos apreciar un ligero impulso por parte del sector privado a poner en marcha este tipo de iniciativas y un incremento en el proceso institucionalización en las Administraciones Públicas, pasando en muchos casos de ser políticas coyunturales a tener personalidad propia, lo que les concede mayor autonomía e importancia.

Ilustración 17

Porcentajes viveros con y sin personalidad jurídica

	2015	2013
Viveros sin personalidad jurídica	76%	80%
Viveros con personalidad jurídica	24%	20%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos para ambos rankings se muestran a continuación:

Ranking Global con personalidad jurídica.

Vivero	Ciudad	C.C.A.A.
Centro Europeo de Empresas e Innovación de Aragón	Huesca, Zaragoza y Teruel	Aragón
Centro de Empresas e Innovación de Álava	Álava	País Vasco
Tecnópole- Edificio CEI-Parque Tecnológico de Galicia	San Cibrao das Viñas	Galicia
Centro Europeo de Empresas e Innovación de Cartagena	Cartagena	Murcia
Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra	Tudela y Noáin	Navarra
Cloud Incubator Hub	Fuente Álamo	Murcia
Centro de Iniciativas Empresariales (CEI) de la Fundación CEL Iniciativas por Lugo	Lugo	Galicia
Centro de Empresas de Valnalón	Langreo	Principado de Asturias

Fuente: Elaboración propia

Vivero	Ciudad	C.C.A.A.
Centro Europeo de Empresas e Innovación de Elche	Elche	Valencia
Fundación Izarra	Ermua	País Vasco

Fuente: Elaboración propia

Ranking Global sin personalidad jurídica

Vivero	Ciudad	C.C.A.A.
Vivero de Empresas de la Cámara de Comercio de Santiago de Compostela	Santiago de Compostela	Galicia
Red de Viveros de Empresa del Ayto de Madrid	Madrid	Madrid
Delta Business Center	Barcelona	Cataluña
Usal Emprende	Salamanca	Castilla y León
Alicante Emprende	Alicante	Valencia
Centro Europeo de Empresas e Innovación de Valencia	Valencia	Valencia
Zaragoza Activa, La Azucarera y Las Armas (Red ZAC)	Zaragoza	Aragón
Semillero de Empresas de Ajobask	Álava	País Vasco
MANS- Centro de iniciativas empresariales	La Coruña	Galicia
Vivero de Empresas de Base Tecnológica y Servicios Avanzados del Centro Tecnológico de La Rioja	Fombera	Rioja

Fuente: Elaboración propia

Por último, si comparamos la puntuación media obtenida por ambos grupos con la media española (Ilustración 18), podemos observar como los viveros con personalidad jurídica, se encuentran por encima de la media. Aunque es cierto que la diferencias no son muy grandes (Ilustración 19), los viveros con personalidad jurídica prestan, de media por tanto, una calidad de servicios ligeramente superior.

Ilustración 18

Puntuación media obtenida ambos tipos de viveros

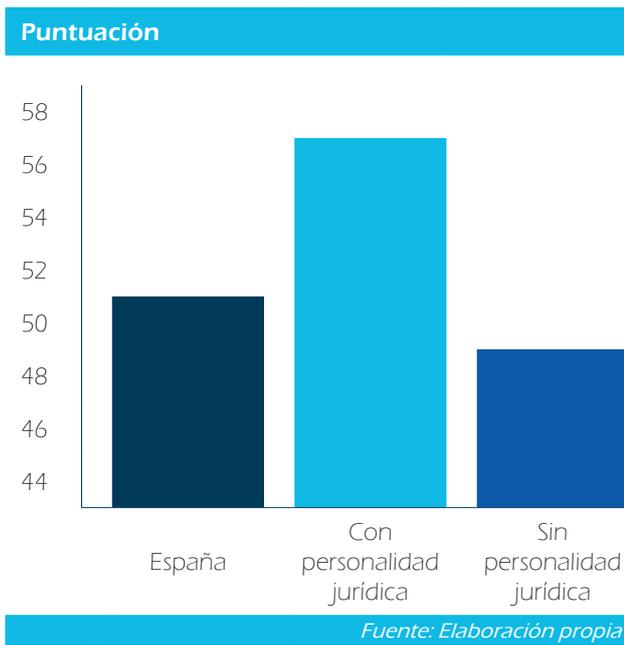


Ilustración 19

Comparación puntuaciones medias ambos tipos de viveros.

	Puntuación media 2015
España	50
Viveros con personalidad jurídica	55,6
Viveros sin personalidad jurídica	48,35

Fuente: Elaboración propia

6. Discusión y conclusiones

La conclusión general de nuestro informe es la constatación de una triple realidad:

- Un aumento en el número de viveros en toda España.

La creación de viveros de empresas sigue teniendo una tendencia positiva en España. Actualmente contamos con 578 viveros de empresas (según nuestra investigación) distribuidos por toda la geografía española frente a los 353 que se cifraron en el Informe Funcas 2013. Aunque esta tendencia positiva se mantiene en todas las Comunidades Autónomas, cabe destacar el impulso observado en Galicia, Murcia, Cataluña, País Vasco, Castilla-La Mancha, Castilla y León y Canarias que ha hecho que su número de viveros se multiplique con respecto al último censo.

Cabe señalar que a diferencia del Informe Funcas 2013, en el Informe Funcas 2015, contamos con la representación de todas las C.C.A.A.

Cuantitativamente, mención especial merecen las Comunidades Autónomas de Cataluña, Murcia y Valencia que, además de encontrarse entre las Comunidades Autónomas con mayor crecimiento de viveros, son las únicas que han obtenido mejor puntuación media que en el Informe Funcas 2013.

- Un descenso cuantitativo y cualitativo de los servicios de incubación ofertados en cada vivero.

En España, los viveros de empresas siguen creciendo en número pero se ha observado un descenso de carácter general en cuanto a la calidad de servicios prestados. Los recortes presupuestarios se han notado en muchas de las actividades que realizaban los viveros en 2013 y que actualmente no realizan o lo hacen de una forma muy débil. Además, hay que tener en cuenta que los servicios de incubación y formación de calidad son intensivos en mano de obra muy cualificada y por lo tanto, no barata.

Por otro lado, si el análisis lo trasladamos a la entidad promotora de los viveros de empresas españoles, destacamos la apuesta fuerte del sector privado por este tipo de instrumentos. En 2013, el 20% de los viveros españoles eran privados frente al 24% de este año. Además, han obtenido una puntuación media ligeramente mayor que los viveros sin personalidad jurídica. Esto se tra-

duce en una mayor calidad en la prestación de servicios de los viveros privados con respecto a los públicos.

- Una mayor especialización de los viveros de empresas en las fases superiores de la incubación.

Al igual que en el Informe 2013, los viveros de empresas españoles siguen puntuando mejor en servicios de graduación e incubación avanzada (fase final) que en difusión de espíritu emprendedor, preincubación e incubación básica (fase inicial). Recordamos que, la difusión del espíritu emprendedor junto con la pre incubación e incubación básica conforman los eslabones iniciales de la “cadena del emprendimiento” dónde el vivero tiene como objetivo animar y apoyar a los proyectos empresariales en sus etapas más tempranas con servicios como pueden ser el apoyo a la elaboración de planes de negocio, consultoría personalizada o eventos de formación y networking. Por el contrario, en las fases de graduación e incubación avanzada, la empresa ya tiene un rodaje y por tanto, los servicios son más específicos y tienen como objetivo apoyar a los emprendedores para lograr la supervivencia y crecimiento de la empresa. Es decir, los viveros de empresas españoles están mejor preparados para apoyar a proyectos maduros y específicos. Cabe destacar durante este año la consolidación de viveros temáticos o vinculados sectorialmente en áreas como la biotecnología y sector agropecuario, pero también con igual fuerza en las nuevas tecnologías de la información y más concretamente en la ciberseguridad, smartcities, sector aeroespacial, videojuegos, y comunicación audiovisual.

Por último, esta circunstancia revela cierta evolución positiva en el grado de madurez del sector. Esto se debe a la mejora en las prácticas de incubación y a la experiencia que van adquiriendo muchos viveros en 2015 y que en 2013, eran entidades más noveles. Por otra parte, en los aspectos más básicos de la cadena de valor del emprendimiento, los viveros han descendido su actividad debido a que en los últimos años, otras instituciones han entrado con fuerza a través de la puesta en marcha de programas de todo tipo, enfocados al fomento del espíritu emprendedor y la incubación básica como pueden ser los concursos nacionales en todos los niveles formativos, encuentros de emprendedores nacionales y locales y la actividad de aceleradoras y laboratorios de ideas.

7. Bibliografía

- Abduh M, Dsouza C, Quazi A, Burley H T.** (2007) "Investigating and classifying clients' satisfaction with business incubator services" *Managing services Quality* 17 74-91.
- Abetti, P. A.** (2004) Government-Supported Incubators in the Helsinki Region, Finland: Infrastructure, Results, and Best Practices *Journal of Technology Transfer*, 29 (1), 19-40.
- Abetti, P. A. and Rancourt, C. F.** (2006). University incubators as agents for technology transfer and economic growth: Case studies in USA, Ukraine, and Finland, *International Journal of Technology Transfer & Commercialisation* 5(4): 308–337.
- Acs, Z.J.; Audretsch, D.B., Braunerhjelm, P. y Carlsson, B.** (2004): The knowledge filter and entrepreneurship in endogenous growth,
- Adegbite, O.** (2001) Business Incubators and Small Enterprise Development: The Nigerian Experience. *Small Business Economics*, 17 (3), 157-166.
- Aerts, K., Matthyssens, P., Vandenbempt, K.** (2007). Critical role and screening practices of European business incubators. *Technovation*, 27(5), 254– 267.
- Akçomak, S.** (2009). Incubators as tool for entrepreneurship promotion in developing countries, 1–33.
- Allen, D. and Levine, V.** (1986). 'Nurturing Advanced Technology Enterprises: Emerging Issues in State and Local Economic Development Policy'. New York: Praeger.
- Allen, D.N. and R. McCluskey,** (1990), 'Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry,' *Entrepreneurship Theory & Practice* 15 (2), 61–77.
- Al-Mubarak, H. M.** (2013). "Incubators based on innovation in France", 2(1).
- Al-Mubarak, H. and Busler, M.** (2010). Sustainable Development Through the Inclusion Of Business Incubators: A SWOT Analysis. *World Sustainable Development Outlook*, 51-63.
- Al-Mubarak, H. M., y Busler, M.** (2013). "The Road Map of International Business Incubation Performance", 1–12.
- Al-Mubarak, H. M., Busler, M., Al-Ajmei, R.** (2013). Incubators as Tools for Economic Growth and Technology Transfer in Developed Countries. *European Journal of Business and Management*, 5(16), 113–119.
- Al-mubarak, H. M., Busler, M., College, R. S.** (2011). The incubators economic indicators: Mixed approaches. *Journal of Case Research in Business and Economics*, 1–12.
- Audretsch, D.B.** (2002). Entrepreneurship: A survey of the literature. Institute For Development Strategies, Indiana University & Centre for economic policy. Research (Cepr). Prepared for the european commission, enterprise directorate general. London.
- Amezcu, A.S.** (2010a). "Performance analysis of entrepreneurship policy: which business incubators generate the highest levels of economic performance?" *Frontiers of Entrepreneurship Research* 3(18): Article 1.
- Amezcu, A.S.** (2010b). "Boon or boondoggle? business incubation as entrepreneurship policy" *Whitman School of Management, Syracuse University*.
- Bergek, A., Norrman, C.** (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(28), 20–28.
- Blanco, F. J.** (2013), De Pablos Heredero, C., Botella, J. L. M., & Los Santos, I. S. (2014). Coordinación relacional y resultados empresariales: aplicación a las prácticas de computación en la nube. *Interciencia*, 39(2), 76–84.
- Campbell, C., Berge, D. Janus, J. & Olson. K.** (1988). *Change Agents in the New Economy: Business Incubators and Economic Development*. Minneapolis, MN: Hubert Humphrey Institute of Public Affairs.
- Campbell, C.** (1989). Change agents in the new economy: business incubators and economic development. *Economic Development Review* 7 (2), pp. 56–59.

- Cantillon, R.** (1755): *Essai sur la nature du comerce en general*, Londres y Paris. Carree, M. y Thurik, R. (2003). The impact of entrepreneurship on economic growth. En:
- Audretsch, D.B. y Acs, Z.J. (Eds.). *Handbook Of Entrepreneurship Research*.
- Boston/Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 437-471 CSES**, (2002). Benchmarking of business incubators. Enterprise Directorate General,
- European Commission, Brussels. Chandra, A.** (2007), 'Approaches to Business Incubation: A Comparative Study of the United States, China and Brazil'. Working Paper 2007-WP-29. Indianapolis:
- Networks Financial Institute Colombo, M. G. and Delmastro, M.**, (2002) "How effective are technology business incubators: Evidence from Italy" *Research Policy*, 31, 1103-1122
- COTEC** (1993). *Conceptos básicos de referencia para el estudio de la innovación tecnológica*. Madrid: Fundación COTEC.
- COTEC** (1998). *Libro blanco. El sistema español de innovación. Diagnóstico y recomendaciones*. Madrid: Fundación COTEC.
- Chandra, A.** (2007) "Approaches to Business Incubation: A Comparative Study of the United States, China and Brazil" *Networks Financial Institute Working Paper* no: 2007-WP-29.
- Dilts, D. M., Hackett, S. M.** (2004). A Systematic Review of Business Incubation Research. *The Journal of Technology Transfer*, 29, 55–82.
- Dubó, I. R., Henriquez, C. Z., & Romera, X. V.** (2004). Modelo de sustentabilidad financiera para incubadoras de empresas: caso asociación universitaria para la incubacion de negocios región de Coquimbo.
- Emslie, a. G.** (1995). *Final Report*, (February).
- Eriksson, P, Vilhunen, J and Voutilainen, K.** (2014). Incubation as co-creation: case study of proactive technology business development. *Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management*, 18, 382–396.
- Eshun, J. P., Jr.** (2004). *Where do business incubators come from? The origins, evolution, and institutionalization of business incubators: Evaluating performance and assessing outcome* (Doctoral dissertation, Columbia Universtiy, 2004). *Dissertation Abstracts International*, 65A (04), 1559.
- European Commission** (2000) *The European Observatory for SMEs. Sixth Report*, Enterprise Policy.
- European Commission** (2001) *Methodology for Regional and Transnational Technology Clusters: Learning With European Best Practices*, Internet source accessed 20.10.2004.
- European Commission** (2002) *Benchmarking of Business Incubators*, Center for Strategy and Evaluation Services: Kent. **Fafchamps, M.** (2004) *Market Institutions in Sub-Saharan Africa*. MIT Press, Cambridge.
- Ferguson, R., Olofsson, C.,** (2004). Science parks and the development of NTBFs— location, survival and growth. *The Journal of Technology Transfer* 29 (1), 5–17
- Fernández Fernández, Mat., Blanco Jiménez, F. J.** (2011). Incubación de empresas y "softlanding" en los países socios mediterráneos. *Economía Y Competitividad En El Área Euromediterránea (ICE)*, 861, 161–174.
- Fonseca, R., P. Lopez-Garcia, and C.A. Pissarides** (2001). "Entrepreneurship, Start-Up Costs and Employment," *European Economic Review*, 45 (4/6), 692-705
- Freel, M.S.,** (2003). Sectoral patterns of small firm innovation, networking and proximity. *Research Policy* 32 (5), 751–770.
- Frenkel, A., Shefer, D., and Miller, M.** (2008) "Public versus Private Technological Incubator Programmes: Privatizing the Technological Incubators in Israel" *European Planning Studies*, 16 (2), 189-210.
- Fry, F.L.** (1987) "The Role of Incubators in Small Business Planning" *American Journal of Small Business*, 12(1), 51-62.
- Fundación Bankinter** (2011) *Agenda de Innovación para España. Retos y propuestas de mejora de la innovación y el emprendimiento*. Fundación de la Innovación Bankinter.

- Funcas** (2013) Los servicios que prestan los viveros de empresas en España. Ranking 2013.
- Grimaldi, R., Grandi, A.** (2005). Business incubators and new venture creation: An assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111–121.
- Gupta, A.** (2004) Promoting Business and Technology Incubation for Improved Competitiveness of Small and Medium-Sized Industries through Technological Developments: Indian Experience, New York: United Nations Publications.
- Hannon, P.D.,** (2003). A conceptual development framework for management and leadership learning in the UK incubator sector. *Journal of Education and Training* 45 (8/9), 449–460.
- Hannon, P. and Chaplin, P.** (2001) UK Incubators: Identifying Best Practice (a report commissioned).
- Hansen, M.T., Chesborough, H.W., Nohira, N., Sull, D.N.,** (2000). Networked incubators hothouses of the new economy. *Harvard Business Review* 78 (5), 74–84.
- Hytti, U, Maki K** (2007) "Which firm benefits most from the incubators" *International journal of Entrepreneurship and Innovation Management* 7 506-523.
- Hugo, O., Garnsey, E. W.** (2002). Centre for Technology Management. *Engineering*, (January), 1–29.
- Huijgevoort, T. Van.** (2012). The "Business Accelerator": Just a Different Name for a Business Incubator? *Dutchincubator.NI*, (3473791).
- Hisrich, R.D.,** 1988, 'New Business Formation Through the Enterprise Development Center: A Model for New Venture Creation,' *IEEE Transactions on Engineering Management* EM 35 (4), 221–231.
- InfoDEV** (2008) Financing Technology and Entrepreneurs & SMEs in Developing Countries: Challenges and Opportunities. *India Country Study*,
- Johannisson, B.,** (1988). Business formation—a network approach. *Scandinavian Journal of Management* 4 (3/4), 83–99.
- Khalil, M., Olafsen, Ellen.** (2010). Enabling Innovation through Entrepreneurship through Business Incubation", World Bank.
- Kuratko, D.F. and W.R. LaFollette,** (1987), 'Small Business Incubators for Local Economic Development,' *Economic Development Review* 5 (2), 49–55.
- L. Alemany, C. Alvarez, M. Planellas, D.** (2011). Libro Blanco de la iniciativa emprendedora en España. Fundación Príncipe de Girona.
- Lalkaka, R.** (2001). Best practices in business incubation: Lessons (yet to be) Learned
- Löfsten H. & Lindelöf P.** (2002). Science parks and the growth of new technology-based firms—academic–industry links, innovation and markets, *Research Policy* 3, pp. 859– 876.
- Lumpkin, J.R. and R.D. Ireland,** (1988), 'Screening Practices of New Business Incubators: The Evaluation of Critical Success Factors,' *American Journal of Small Business* 12 (4), 59–81.
- M'Chirgui, Z.** (2012). Assessing the Performance of Business Incubators: Recent France Evidence. *Business and Management Research*, 1(1), 62–76.
- McMullan, W., Long, W., and Graham, J.** (1986). Assessing economic value added by university-based new-venture outreach programs. *Journal of Business Venturing* 1:225-240
- Maroto Sánchez, A., & García Tabuenca, A.** (2004). El fenómeno de la incubación de empresas y los CEEIs. *Documentos de Trabajo*, (4).
- McAdam, M. and McAdam, R.** (2008) "High tech Start-ups in University Science Park Incubators: The relationship between the start-up's lifecycle progression and use of the incubator's resources" *Technovation*, 28 (5), 277-290.
- Mian, S.A.,** (1994b) "Are university technology incubators providing a milieu for technology-based entrepreneurship?" *Technology Management*, 1, 86-93.
- Mian, S.A.,** (1996a) "Assessing the value-added contributions of university technology business incubators to tenant firms" *Research Policy*, 25, 325-335.
- Mian, S.A.,** (1996b) "The university business incubation

tor: A strategy for developing new research / technology-based firms" *The Journal of High Technology Management Research*, 7, 191-208.

Monck, C.P, Porter, R.B, Quintas, P. Storey, D.H., Wynarczyk, P (1988) "Science parks and the growth of high technology firms".

Monkman, D. (2010). Business Incubators and Their Role in Job Creation. Moraru, C., Rusei, a. (2012). Business Incubators-Favorable Environment for Small and Medium Enterprises Development. *Theoretical & Applied Economics*, 5(570), 169-176.

Retrieved from Merrifield, D. B. (1987). New Business Incubators. *Journal of Business Venturing* Vol: 2,

No: 3: 277-284. National Business Incubation Association (NBIA) (1992). The State of the Business

Incubation Industry (1991). Athens, OH: Author. National Business Incubation Association

(NBIA) (1996). Tenth anniversary survey of business incubators, 1985-1995: A decade of growth. Athens, OH.

National Business Incubation Association (NBIA) (2000).

National Business Incubation Association (NBIA) (2007). Suggested Metrics.

National Business Incubation Association (NBIA) (2009a). "What is Business Incubation?"

National Business Incubation Association (NBIA) (2009b). "Business Incubation FAQ.

NBIA (National Business Incubation Association). (2006). 'State of the business incubation industry'. Athens, OH, NBIA Publications.

NBIA (National Business Incubator Association). (2010). Retrieved on May 26, 2010.

NESTA. (2010). Business Incubation in Challenging Times.

NESTA Policy Briefing, BI/29 (2008). Retrieved on May 7, 2012. Nowak, M.J. and C.E. Grantham, 2000, 'The Virtual Incubator: Managing Human Capital in

the Software Industry,' *Research Policy* 29, 125-134.

Phan, P., Siegel, D. & Wright, M. (2005). Science parks and incubators: observations, synthesis and future research, *Journal of Business Venturing* 20, 165-182.

Peña, I. (2004) Business Incubation Centers and New Firm Growth in the Basque Country. *Small Business Economics*, 22 (3-4), 223-236.

Peters, L., Rice, M. and Sundararajan, M. (2004) "The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process" *Journal of Technology Transfer*, 29 (1), 83-91.

Petree, R., Petkov, R. and Spiro, E. (1997). Technology Parks-Concept and Organisation, Summary Report prepared for Center for Economic Development, Sofia. Retrieved on August 24, 2012

Phillips, R. G., (2002) "Technology business incubators: How effective as technology transfer mechanism?" *Technology in Society*, 24, 299-316.

Ratinho, T., Harms, R. (2009). Business Support Within Business Incubators (Interactive Paper), 29(15).

Richter M. (2012) 'Corporate players that area innovating through incubation' NBIA

Rodríguez, N. M. M., Gutiérrez, A. C. M., Montes, J. A. A. (n.d.). Incubadoras de negocios y el networking : un estudio empírico.

Roper, S. (1999) "Israel' s Technology Incubators: Repeatable Success or Costly Failures" *Regional Studies*, 33 (2), 175-180.

Rothaermel, F. T., and Thursby, M. (2005a) "Incubator Firm Failure or Graduation? The Role of University Linkages" *Research Policy*, 34 (7), 1076-1090.

Rothaermel, F.T., and Thursby, M. (2005b) "University-Incubator Firm Knowledge Flows: Assessing Their Impact on Incubator Firm Performance" *Research Policy*, 34 (3), 305-320.

Rothschild, L., Darr, A., (2005). Technological incubators and the social construction of innovation networks: an Israeli case study. *Technovation* 25 (1), 59-67.

Scaramuzzi, E. (2002). Incubators in developing

Countries: Status and Development Perspectives. The World Bank, Washington, D.C.

Schumpeter, J.A. (1934). The theory of economic development. Cambridge, Ma: Harvard University Press.

Shefer, D. Frenkel, A. (2002), An Evaluation of the Israeli Technological Incubator Program and its Projects, Israeli Financing Instruments for the Support of Entrepreneurship (IFISE) Sweeney,

Sherman, H. (1999). Assessing the intervention effectiveness of business incubation programs on new business start-ups. *Journal of Development Entrepreneurship*, 4(2), 117-133.

Smilor, R.W., (1987), 'Managing the Incubator System: Critical Success Factors to Accelerate New Company Development,' *IEEE Transactions on Engineering Management EM- 34* (4), 146–156.

Smilor, R.W. and M.D. Gill Jr., (1986), *The New Business Incubator : Linking Talent, Technology, Capital, and Know- How*, Lexington: Lexington Books.

Sternberg, R., (1990). The impact of Innovation centers on small technology-based firms: the example of the Federal Republic of Germany. *Small Business Economics* 2, 105– 118

Storey, D. (1994) 'Understanding the Small Business Sector', London: Routledge. Squicciarini, M. (2008) "Science parks' tenants versus out-of-parks firms: who innovates more? A duration model" *Journal of technology transfer* 33 45-71

Thierstein, A. and Wilhelm, B. (2001), "Incubator, Technology and Innovation Centres in Switzerland: Features and Policy Implications" *Entrepreneurship and Regional Development*, 13 (4) 315-331.

Totterman, H. and Sten, J. (2005) "Start-ups: Business Incubation and Social Capital" *International Journal of Small Business*, 23, 487-511. Tse, E., 2002. Grabber-holder dynamics and network effects in technology innovation. *Journal of Economic Dynamics and Control* 26 (9/10), 1721–1738.

Udell, G. G. (1990) 'Are business incubators really creating new jobs by creating new businesses and new products', *Journal of Product Innovation Management*, 7: 108– 122

Union, E., Presidency, B. (2001). Best Practices ' in Business Incubation : Lessons (yet to be) Learned Rustam Lalkaka Policy & Business Ecosystem Innovation Entrepreneurship Competitiveness. *Human Development*, (November), 14 – 15.

Vallejo Martos, M. C. (2005). Cuando definir es una necesidad. una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar. *Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa*, 11(3), 151–171.

Vaquero García, A., & Ferreiro Seoane, F. J. (2013). Análisis regional de los viveros de empresa.

Wagner, K. V. (2006). Business development incubator programs! An Assessment of performance in Missouri. A Dissertation presented in partial fulfillment of requirement for the degree of Doctor of philosophy. Capeila University Wennekers,

S., and Thurik, A.R. (1999) Linking entrepreneurship and economic growth. *Small Business Economics*, 13, 27-55.

Westhead, P., (1997). R&D "inputs" and "outputs" of technology-based firms and off science parks. *R&D Management* 27, 45–62.

Westhead, P., Batstone, S., (1998). Independent technology-based firms: the benefits of a science park location. *Urban Studies* 12, 2197– 2199.

8. Anexos

Anexo 1

Fichas de los viveros destacados en el Ranking Funcas 2015.

Vivero de Empresas de la Cámara de Comercio de Santiago de Compostela	
Año de apertura	2006
Superficie	1.599,8 m ²
Personalidad Jurídica propia	No
Nº de oficinas	24
Servicios y actuaciones	<p>Servicios de acompañamiento empresarial: El emprendedor además de servicios de infraestructura y logística, va a recibir formación, tutorización y asesoramiento especializado según las necesidades propias de cada proyecto y va a poder formar parte de la RED INCYDE.</p> <p>En el Vivero vas a poder recibir servicios de Asesoramiento y Formación, a través de los departamentos de la Cámara:</p> <ul style="list-style-type: none">• Creación y gestión de empresas.• Internacionalización.• Gestión de Calidad, Medioambiente y Prevención de Riesgos Laborables.• Unión Europea.• Nuevas Tecnologías e Innovación.• Asesoría jurídica, fiscal y laboral. <p>Además tendrás acceso a servicios gratuitos de tutorización del proyecto, consultoría empresarial, publicidad y apoyo institucional, participación gratuita en las actividades de dinamización empresarial (networking, workshops, congresos, ferias... etc)</p> <p>Locales privados con una superficie que va desde 13 a 26 metros cuadrados, completamente equipados con mobiliario y dotación de infraestructuras de iluminación, electricidad, climatización, teléfono y comunicaciones. Además, cada despacho puede configurarse y adaptarse a las necesidades de tu proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none">• módulo compartido• módulo individual con capacidad para dos puestos de trabajo• módulo individual con capacidad para tres o más puestos de trabajo <p>Salas de reuniones de diferentes tipologías, salas funcionales y equipadas con los medios técnicos necesarios para garantizar el éxito de sus reuniones. Bajo pedido, también pueden gestionar otros servicios como servicio de catering, material multimedia, etc.</p> <p>Sala de Formación de usos múltiples equipada con todos los medios necesarios para llevar a cabo jornadas formativas, de información o de presentación. Esta sala cuenta con una capacidad para 25-40 personas, mobiliario multifuncional, conexión a Internet (fibra óptica y Wifi), pizarra, proyector, pantalla y portátil (adicional)</p> <p>Aula de informática con una capacidad para 20 personas, conexión a internet y mobiliario multifuncional.</p>

Fuente: Vivero de Empresas de la Cámara de Comercio de Santiago de Compostela

Centro Europeo de Empresas e Innovación de Aragón

Año de apertura	1990
Superficie	7.000 m ²
Personalidad Jurídica propia	Si
Nº de oficinas	50
Servicios y actuaciones	<p>Asesoramiento empresarial.</p> <p>Apoyo en la búsqueda de financiación.</p> <p>Integración de la empresa en comunidad de empresas innovadoras.</p> <p>Disposición de un espacio físico para desarrollar su proyecto empresarial, tanto de naves como oficinas.</p> <p>Servicio de consultoría para la participación en proyectos europeos.</p> <p>Generación de nuevas oportunidades de negocio con las empresas instaladas.</p> <p>Integración de la empresa en la red de CEEIs españoles y europeos.</p> <p>Además realiza las siguientes acciones y colaboraciones:</p> <ul style="list-style-type: none">• EIBT: CEEIARAGON participa en el Proyecto Empresas Innovadoras de Base Tecnología (EIBTs), que pretende apoyar la creación y posterior consolidación de EIBTs.• BIOANCES: programa formativo práctico, para impulsar, animar y encaminar la realización de proyectos de creación de empresas innovadoras de base tecnológica en el campo de la genómica, la biotecnología y, en sentido amplio, las ciencias de la vida.• PUNTO PIDI: CEEIARAGON forma parte de la Red de Puntos de Información sobre I+D+i (Red PIDI). Esta red ha sido constituida con la misión de ofrecer servicios de información y asesoramiento a empresas y emprendedores sobre las ayudas públicas a la I+D+i de cualquier ámbito administrativo –local, autonómico, estatal e internacional- que más se adecuen a sus necesidades.• PROGRAMA SPIN-OFF: CEEIARAGON junto a la Universidad de Zaragoza lanza cada año el Programa de Creación de Empresas Spin-off, cuyo objetivo general es la puesta en marcha de proyectos empresariales que surjan en el entorno universitario con el fin de favorecer la transferencia y aplicación de la tecnología entre el mercado universitario y en el medio empresarial.

Fuente: Centro Europeo de Empresas e Innovación de Aragón

Vivero de Empresas e Innovación de Álava	
Año de apertura	88
Superficie	4.000 m ²
Personalidad Jurídica propia	Si
Nº de oficinas	40
Servicios y actuaciones	<p>Consulting y Asesoramiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudios de viabilidad. • Colaboración en búsqueda de recursos económicos, tecnológicos y formativos. • Asesoramiento en la gestión de ayudas públicas. • Apoyos en el área técnica, productiva, y financiera. • Gestión de la Innovación. <p>Formación Empresarial. Formar, apoyar en la gestión, mejorar la cualificación así como la calidad de los actuales y futuros empresarios.</p> <p>Infraestructuras. Disposición de un espacio físico, tanto pabellones como oficinas, para el desarrollo de nuevas actividades empresariales innovadoras.</p> <p>Apoyo para tramitar los siguientes programas de ayuda:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa Ekintzaile de Sociedad Para la Promoción y Reconversion Industrial (SPRI) • Programa Gauzatu de SPRI • Programa “Emprender en Álava” de la Diputación Foral de Álava • Líneas de financiación de ENISA, Empresa Nacional de Innovación SA

Fuente: Vivero de Empresas e Innovación de Álava

Tecnópole- Edificio CEI- Parque Tecnológico de Galicia	
Año de apertura	1993
Superficie	2.200 m ²
Personalidad Jurídica propia	Si
Nº de oficinas	100
Servicios y actuaciones	<p>Tecnópole cuenta en el Centro de Empresas e Innovación (Edificio CEI) con 2.200 m² destinados a la incubación de empresas. Para tal fin, cuentan con oficinas listas para el inicio inmediato de la actividad empresarial, ya que cuentan con arquitectura de red, acceso a salas de reuniones y disponibilidad de plaza de aparcamiento. Además, contar con un oficina de Tecnópole, permite a la empresa participar en todas las actividades organizadas por el Parque y hacer uso de los servicios de valor añadido que ofrece la sociedad gestora:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo continuo y personalizado en materia de asesoramiento empresarial. • Asesoramiento más específico en diferentes materias como: internacionalización, propiedad intelectual e industrial, gestión y financiación de proyectos, gestión de la transferencia de tecnología y conocimiento, en materia legal y medioambiental e idiomas. • Cátedra Tecnópole: Iniciativa en colaboración con la Universidade de Vigo que dinamiza y desarrolla proyectos conjuntos de I+D+i entre grupos de investigación universitarios y las empresas e instituciones ubicadas. • Divulgación científica. El departamento de proyectos del parque está en continua búsqueda de nuevas iniciativas que acerquen la ciencia y el emprendimiento a los más jóvenes, público objetivo de las actividades promocionadas por el parque.

Fuente: Tecnópole

Red de Viveros de Empresas del Ayuntamiento de Madrid

Año de apertura	2007
Superficie	13.796 m ²
Personalidad Jurídica propia	No
Nº de oficinas	122
Servicios y actuaciones	<p>Asesoramiento: La Red de Viveros del Ayto de Madrid dispone de un área de asesoramiento abierta a atender a cualquier empresa o persona interesada en emprender. Con este servicio, los emprendedores pueden contrastar sus ideas y necesidades con nuestros expertos técnicos.</p> <p>Servicios de acompañamiento empresarial y de pre incubación: Servicio específico para el desarrollo de empresas y emprendedores tanto en su etapa como en etapas más maduras del proyectos. Se trata de ofrecer un servicio directo, específico y personalizable a cada promotor/es.</p> <p>Alojamiento. Disposición de oficinas para emprendedores.</p> <p>PAE. Los viveros son también un Punto de Atención al Emprendedor (PAE). Esto permite al emprendedor iniciar todos los trámites de constitución y puesta en marcha de su proyecto por medios telemáticos.</p> <p>Eventos y formación. Se imparten periódicamente cursos formativos, jornadas de fomento del emprendimiento y seminarios. Además se fomenta el networking a través de la organización de eventos - presentaciones, coffee breaks, afterworks – en los que los emprendedores participan activamente.</p>

Fuente: Red de Viveros de Empresas del Ayuntamiento de Madrid

Vivero de Empresas de Móstoles

Año de apertura	2012
Superficie	800 m ²
Personalidad Jurídica propia	No
Nº de oficinas	16
Servicios y actuaciones	<p>Oficinas: El Vivero de Empresas de Móstoles pone a disposición de los emprendedores oficinas, en concepto de alquiler, con un precio muy atractivo. En este precio se incluye una serie de servicios como son el mobiliario, la luz, la limpieza, vigilancia, conserjería, así como el acceso y uso de zonas comunes, zonas de descanso, salas de reuniones y presentaciones, etc.</p> <p>Apoyo y asistencia a emprendedores: Servicio específico y personal de asesoramiento que pone a disposición de los proyectos un elenco de técnicos y especialistas en distintas materias.</p> <p>Eventos y formación: Formación en las habilidades y competencias emprendedoras necesarias para gestionar con éxito un proyecto empresarial. Además se organizan periódicamente eventos de networking.</p> <p>Soft Landing: Servicio de ayuda a emprendedores extranjeros que quieren instalarse en España. La ayuda ofrecida consiste tanto en la provisión de espacio y facilidades informáticas como en la transferencia de conocimiento sobre planes de negocios, trabas burocráticas y trámites a seguir para llevar a cabo su proyecto. También dan servicio a emprendedores españoles que quieren internacionalizar su negocio.</p>

Fuente: Vivero de Empresas de Móstoles

Centro Europeo de Empresas e Innovación de Cartagena	
Año de apertura	1992
Superficie	2.200 m ²
Personalidad Jurídica propia	No
Nº de oficinas	32
Servicios y actuaciones	<p>Alojamiento en régimen de pre incubación durante la puesta en marcha de la iniciativa empresarial.</p> <p>Alojamiento en oficinas amuebladas o naves industriales durante los tres/cinco primeros años de existencia de la empresa. Durante la estancia se incluyen servicio de secretaría, fax, reprografía, telefonía, etc. Además, se ofrecen servicios de administración general, acceso a salas de reuniones, conexión a Internet, seguridad y mantenimiento de las instalaciones.</p> <p>Acceso a formación específica sobre la creación y consolidación de empresas, habilidades directivas y de gestión, etc.</p> <p>Tutorización personalizada durante la puesta en marcha y proceso de consolidación de la empresa en áreas como: Elaboración del Plan de Negocio, búsqueda de financiación, cooperación empresarial, Acceso a servicios gratuitos o a bajo coste a través de proyectos de ámbito regional, nacional o europeo.</p> <p>Apoyo técnico y personalizado en áreas específicas durante el inicio de la actividad empresarial y en la fase de crecimiento de la empresa.</p> <p>Actividades de difusión para establecer nuevos contactos empresariales.</p>

Fuente: Centro Europeo de Empresas e Innovación de Cartagena

Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra (CEIN)	
Año de apertura	1991
Superficie	8.873 m ²
Personalidad Jurídica propia	Si
Nº de oficinas	56
Servicios y actuaciones	<p>Los Viveros CEIN ponen a disposición de emprendedores tanto espacios comunes como individuales. Además ponen a disposición de cada empresa un conjunto de ayudas y servicios específicos adaptados a sus necesidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alquiler de locales a precios competitivos con la infraestructura necesaria para poner tu empresa en marcha ya. • Apoyo técnico y personalizado en áreas específicas durante el inicio de la actividad empresarial y en la fase de crecimiento de la empresa.. • Servicios de administración general, acceso a salas de reuniones, conexión a Internet, seguridad y mantenimiento de las instalaciones. • Actividades de difusión para establecer nuevos contactos empresariales.

Fuente: Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra

Delta Business Center	
Año de apertura	2011
Superficie	850 m ²
Personalidad Jurídica propia	No
Nº de oficinas	35
Servicios y actuaciones	<p>Alquiler de oficinas. Despachos y oficinas de diversos tamaños para adaptarse a las necesidades de cada emprendedor. Los espacios de trabajo se entregan totalmente equipados con mobiliario de alta calidad, teléfono, acceso a Internet, fotocopidora, escáner, fax y red eléctrica.</p> <p>Asesoramiento, soporte y acompañamiento empresarial.</p> <p>Zona Coworking: Espacio de trabajo común.</p> <p>Oficina virtual: Domiciliación fiscal y/o social. Recepción de paquetería, posibilidad de línea telefónica y uso de las salas de reuniones.</p>

Fuente: Delta Business Center

Alicante Emprende	
Año de apertura	2007
Superficie	500 m ²
Personalidad Jurídica propia	No
Nº de oficinas	14
Servicios y actuaciones	<p>Alojamiento: Ponen a disposición de los emprendedores oficinas de diferentes tamaños según necesidades (entre dos y seis puestos de trabajo). El alquiler incluye luz, fotocopidora, seguridad, aparcamiento, Internet, calefacción, servicio de recepción y correo.</p> <p>Servicios de seguimiento y asesoramiento empresarial personalizado.</p> <p>Formación específica en materias específicas que se adapten a las necesidades de los emprendedores y les aseguren el éxito de su proyecto empresarial.</p> <p>Acceso a zonas comunes y sala de Juntas</p>

Fuente: Alicante Emprende

Usal Empresa	
Año de apertura	2005
Superficie	980 m ²
Personalidad Jurídica propia	No
Nº de oficinas	45
Servicios y actuaciones	<p>Espacios para emprendedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viveros virtuales • Viveros físicos • Workshop emprendedores <p>Programa de Becas y prácticas en empresas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación preferente en los programas de becas y prácticas en empresas gestionados por la Universidad de Salamanca • Servicio de empleo <p>Difusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difusión de la cultura emprendedora en el marco universitario. • Club de emprendedores. • Difusión del emprendimiento en los grupos de investigación. • Difusión de concursos y premios. • Participación activa en plataformas online para emprendedores como F6S, YAMMER etc. • Semana de Emprendimiento Social y Cultural. <p>Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Talleres emprender en el siglo XXI: Retos y oportunidades. • Formación en Gestión Empresarial • Formación en Competencias Emprendedoras • Formación emprendedora para docentes: Escuela de Verano MOOCs (emprender, gestión empresarial, competencias emprendedora...) <p>Asesoramiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia y acompañamiento durante el proceso de desarrollo de la empresa, con un itinerario de tutorización personalizado. • Asistencia en la elaboración/revisión del plan de negocio y el plan económico financiero. • Tramitación y asesoramiento en procedimientos fiscales y laborales. • Búsqueda y apoyo en la tramitación de ayudas y subvenciones. • Asesoramiento en el registro de marcas y protección de datos. • Consultoría de gestión empresarial. • Asesoramiento y gestión contable. • Asesoramiento y gestión mercantil. • Red de Mentores Internacionales: Club de Mentores <p>Financiación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Foros de financiación que represente un punto de encuentro entre emprendedores y las diferentes vías de financiación (primera financiación, financiación pública y privada, inversores etc.), realizando acciones de "networking" como: "roadshows", "meet-ups", "matchmaking event" con inversores, empresas y otros emprendedores, empresas o startup.

Fuente: Usal Empresa

Anexo 2

Catálogo de buenas prácticas de la National Business Association

- 1.** No one incubator practice, policy, or service is guaranteed to produce incubation program success. Instead, it's the synergy among multiple practices, policies, and services that produce optimal outcomes. In other words, there is no "magic bullet." As previous research has demonstrated, the needs of incubator clients vary depending on their level of development, industry sector, and management skills. The communities served by incubators differ in terms of capacity, and sponsors (see "primary sponsor") vary in resources, mission, and requirements. Thus, it's the relationship between helpful policies and services that matter most to incubator success.
- 2.** Top-performing incubation programs often share common management practices. Practices most represented among high-achieving programs are having a written mission statement, selecting clients based on cultural fit, selecting clients based on potential for success, reviewing client needs at entry, showcasing clients to the community and potential funders, and having a robust payment plan for rents and service fees. All of these practices are highly correlated with client success. Conversely, incubation programs with lax or no exit policies typically have less-than-optimal performance.
- 3.** Incubator advisory board composition matters. Having an incubator graduate firm and a technology transfer specialist on an incubator's advisory board correlates with many measures of success. Additionally, accounting, intellectual property (patent assistance), and general legal expertise on the incubator board often result in better-
- 4.** performing programs. This study found that government and economic development agency representatives also play key roles in enhanced client firm performance, as their presence ensures that the incubator is embedded in the community, which is necessary for its success. Local government and economic development officials also help educate critical funding sources about the incubation program and its successes.
- 5.** Neither the size of an incubator facility nor the age of a program is a strong predictor of client firm success. Many incubator funders and practitioners perceive that the size and age of an incubator are key determinants of success. However, this research underscores that it is the incubator's programming and management that matter most. For example, staff-to-client ratios are strongly correlated to client firm performance.
- 6.** High-achieving incubators collect client outcome data more often and for longer periods of time than their peers. Overall, two-thirds of top-performing incubators (66.7%) collect outcome data. More than half collect this information for two or more years, while slightly over 30% collect data for five or more years. Collected data include client and graduate firm revenues and employment, firm graduation and survival rates, and information on the success of specific program activities and services. This finding could suggest that collecting outcome data demonstrates a positive return on investment and ensures continued program funding, leading to a situation in which success breeds success. It could also mean that incubation programs with the capacity to collect outcome data also have to resources to implement best practices covering the array of management practices and services that lead to client firm success.
- 7.** Most high-achieving incubators are not-for-profit models. All but one of the top-performing incubators in this study were nonprofits, as were 93% of the respondent population. This finding suggests that incubation programs focused on earning profits are not strongly correlated to client success. Instead, the most important goals of top-performing incubation programs are creating jobs and fostering the entrepreneurial climate in the community, followed by diversifying the local economy, building or accelerating new industries and businesses, and attracting or retaining businesses to the host region.
- 8.** Public sector support also contributes to program success. Only three of the top-performing incubation programs in this study operate without public sector support from local government agencies, economic development groups, colleges or universities, or other incubator sponsors. On average, nearly 60% of an incubator's budget is accounted for by client rent and service fees. Thus, this research suggests that some level

of public sector investment contributes to greater incubator outcomes in terms of job creation, graduation rates, etc.

- 9.** Incubation programs with larger budgets (both revenues and expenditures) typically outperform incubators with budget constraints. Programs with more financial resources have more capacity to deliver critical client services and are more stable. However, the sources of incubation program revenues and the ways the incubator uses these resources also are important. This study found that incubators receiving a larger portion of revenues from rent and service fees perform better than other programs. On the expenditure side, the more programs invest in staffing and program delivery – relative to building maintenance or debt servicing – the higher the probability of improved client outcomes.
- 10.** All measures of the growth or size of a host region's economy are poor predictors of incubation program outcomes. Incubator management practices are better predictors of incubator performance than the size or growth of the region's employment or GDP. Only the aggregate host region employment in 2007 was a strong predictor of any incubator outcome – change in affiliate firm FTE from 2003 to 2008.
- 11.** Collectively, measures of a region's capacity to support entrepreneurship have limited effect on incubation program outcomes. Compared with incubator quality variables, regional capacity variables have less predictive power. Among the regional capacity measures studied, only the proxies for urbanization, work force skills, availability of locally controlled capital, and higher educational attainment have moderate influence on incubator client outcomes.
- 12.** The findings provide empirical evidence that business incubation best practices are positively correlated to incubator success. Specifically, practices related to the composition of advisory boards, hiring qualified staffs that spend sufficient time with clients, and tracking incubator outcomes result in more successful incubation programs, clients, and graduates.

Business Incubation Best Practice:

Category

1. Management of the Program.

- Conduct a feasibility study before starting a program Develop a consensus-driven mission statement Establish client entry & exit criteria.
- Collect outcome data.
- Provide networking opportunities between client firms Establish effective tools to deliver support services.
- Build networks with area business services providers Market incubators beyond the entrepreneurial community (i.e. embed the program in the fabric of the host community).

2. Key Entrepreneurial Support Services.

- Business plan writing and business basics.
- Legal assistance, including but not limited to:
 - General legal services.
 - Intellectual property protection.
 - Incorporation or other legal business structure.
 - Import/export requirements.
- Access to capital.
- Marketing assistance.
- Access to broadband high-speed Internet.
- Mentoring boards for clients with area business service providers.
- Close ties with higher education institutions (where possible).
- Accounting and financial management services.
- Networking with other entrepreneurs, particularly other clients Networking with area business community.
- Assistance in developing presentation skills.
- Assistance in developing business etiquette.

3. Additional Key Services for Technology Business Incubation Programs.

- Technology commercialization assistance
- Access to specialized equipment and laboratories at reduced rates

- Intellectual property management assistance

Notes: The management practices and entrepreneurial support services are not listed in hierarchical order. Interviews with industry experts and Lewis (2003) document that it is the synergistic combination of these factors that matters. In other words, there is no one or two silver bullet management practice or set of services that matter most.

Anexo 3

Catálogo de servicios para los emprendedores realizado por el observatorio de la PYME.

Principales servicios a la persona emprendedora según estadio del proyecto:

0. Decisión de emprender

- 0.1. Difusión (jornadas de sensibilización).
- 0.2. Test de aptitudes emprendedoras.
- 0.3. Bolsa de ideas, tablón de ofertas y demandas.
- 0.4. Casos de éxito, entrevistas y análisis a empresarios consolidados.
- 0.5. Talleres de creatividad, de generación de ideas.

1. Gestación de la idea

- 1.1. Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva.
- 1.2. Análisis de viabilidad de la idea.
- 1.3. Detección de oportunidades de negocio.
- 1.4. Estudios de mercado.
- 1.5. Jornadas sectoriales.
- 1.6. Informes sectoriales.

2. Desarrollo del proyecto

- 2.1. Análisis propiedad industrial / intelectual.
- 2.2. Formación (seminarios, cursos y talleres).
- 2.3. Tutorización del plan de negocio y asesoramiento en general al proyecto.
- 2.4. Herramientas on-line (riesgos, elaboración plan de negocio, simulación financiera, etc.).
- 2.5. Información sobre financiación, subvenciones y ayudas.
- 2.6. Información sobre trámites jurídicos y administrativos.
- 2.7. Publicaciones, edición de material formativo propio (guías, libros, folletos, etc.).
- 2.8. Premios a las mejores iniciativas emprendedoras.

3. Creación de la empresa

- 3.1. Apoyo jurídico a la creación de empresa (redacción de estatutos, pactos de empresa, etc.).
- 3.2. Creación empresa (PAIT o ventanilla única).
- 3.3. Tramitación y gestión de subvenciones y financiación pública.
- 3.4. Financiación directa (aval, préstamo semilla, entrada en capital, a fondo perdido).
- 3.5. Alojamiento fase I (vivero empresas).
- 3.6. Servicios comunes de alojamiento (seguridad, limpieza, secretaría, salas de reuniones, etc.).
- 3.7. Alojamiento web.
- 3.8. Servicios de alojamiento específicos (laboratorios, servicios apoyo a la I+D, etc.).

4. Consolidación empresarial

- 4.1. Formación avanzada a empresas.
- 4.2. Servicios de consultoría (RRHH, jurídico-mercantil, financiera, comercial, subvenciones).
- 4.3. Asistencia a la internacionalización.
- 4.4. Organización de ferias, congresos o foros de inversores.
- 4.5. Gestión de Calidad, Medioambiente, I+D (normas ISO, BPL, marcado CE, etc.).
- 4.6. Servicio de coaching (mentores, tipo empresarios consolidados).
- 4.7. Alojamiento fase II (almacenes, plantas de producción, mayores espacios).
- 4.8. Intermediación o participación en sucesivas rondas de financiación (business angels).
- 4.9. Generación de redes empresariales.
- 4.10. Servicio de transmisión y venta de empresas.

Anexo 4

Cuestionario propuesto

1. Difusión Espíritu emprendedor

¿Dispone el vivero de dominio propio? Sí/No

¿Dispone el vivero de web? Sí/No

¿Dispone el vivero de blog? Sí/No

¿Dispone el vivero de apps propias? Sí/No

¿Dispone el vivero de perfil propio en redes sociales?
Sí/No

Dispone el vivero de servicio de atención al público?
Sí/No

¿Dispone de recepción? Sí/No

¿Dispone de zona de asesoramiento? Sí/No

¿Tiene implantado el vivero un sistema de seguimiento a los usuarios (CRM)? Sí/No

¿Cuántas personas puede alojar el salón de actos?

- Más de 150
- Entre 100 y 150
- Entre 50 y 100
- Entre 1 y 50
- El vivero no tiene salón de actos

¿Cuántas personas tiene el vivero específicamente dedicadas al asesoramiento?

- Más de 6
- Entre 4 y 6
- Entre 1 y 3
- Ninguna

¿Tiene el vivero community manager? Sí/No

¿Tiene publicaciones propias el vivero? Sí/No

¿Cuántos servicios de información y asesoramiento presta el vivero en un año?

- Más de 1000

- Entre 750 y 1000

- Entre 500 y 699

- Entre 250 y 499

- Entre 1 y 249

- Ninguno

¿Cuántos seminarios de difusión se organizan en el vivero anualmente?

- Más de 10
- Entre 5 y 10
- Entre 1 y 5
- Ninguno

¿Cuántos concursos para emprendedores organiza el vivero anualmente?

- 5 o más
- Entre 3 y 4
- Entre 1 y 2
- Ninguno

¿Cuántos proyectos pre incuba el vivero al año?

- Más de 50
- Entre 30 y 50
- Entre 10 y 30
- Menos de 10
- Ninguno

¿Dispone la web de fotos de la instalación? Sí/No

¿Recoge la web información sobre el impacto económico del vivero? Sí/No

¿Está en la web una lista de los asesores? Sí/No

¿Hay en la web una lista de los alojados con un enlace a sus webs? Sí/No

¿Existe en la web un calendario actualizado de próximos eventos? Sí/No

¿Están en la web recogidas las formas de contacto? Sí/No

¿Recoge la web casos de éxito? Sí/No

¿Enlaza la web a artículos de interés? Sí/No

¿Enlaza la web de entidades y organismos relevantes? Sí/No

¿Está colgado en la web un vídeo con un tour por la incubadora? Sí/No

¿Hay recogidos en la web consejos para realizar el business plan? Sí/No

¿Hay recogidos en la web plantillas para realizar el business plan? Sí/No

2. Pre incubación

¿Cuentan los pre incubados con la colaboración de especialistas? Sí/No

¿Cuántos proyectos pre incuba el vivero al año?

- Más de 50
- Entre 30 y 50
- Entre 10 y 30
- Menos de 10
- Ninguno

¿Cuántas empresas y empresarios ha constituido el vivero?

- Más de 50
- Entre 30 y 50
- Entre 10 y 30
- Menos de 10
- Ninguno

¿Existe un plazo máximo de estancia en la pre incubadora? Sí/No

¿La estancia en la pre incubadora tiene un coste para los usuarios? Sí/No

¿La colaboración de especialistas con los pre incubados tiene un coste extra? Sí/No

3. Incubación básica

¿De cuántas salas de reuniones dispone el vivero?

- Más de 3
- Entre 1 y 3
- No dispone de salas de reuniones

¿Cuentan los pre incubados con la colaboración de especialistas? Sí/No

¿Disponen los alojados de mobiliario incluido en la tarifa? Sí/No

¿Disponen los alojados de luz y agua incluidas en la tarifa? Sí/No

¿Disponen los alojados de climatización incluida en la tarifa? Sí/No

¿Disponen los alojados de limpieza incluida en la tarifa? Sí/No

¿Disponen los alojados de internet incluido en la tarifa? Sí/No

¿Disponen los alojados de sala de reuniones incluido en la tarifa? Sí/No

¿Disponen los alojados de parking incluido en la tarifa? Sí/No

¿Disponen los alojados de sala de descanso incluido en la tarifa? Sí/No

¿Con qué frecuencia se organizan sesiones de networking?

- Mensuales
- Trimestrales
- Semestrales
- Anuales
- No se realizan sesiones de networking

¿Es necesaria la realización de un plan de negocio para alojarse en un despacho? Sí/No

¿Los viveristas reciben ayuda de técnicos durante la realización del plan de negocio? Sí/No

¿Con qué frecuencia se reúne la directiva con los alojados?

- Mensualmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente
- No se reúnen

4. Incubación avanzada

El asesoramiento específico está incluido en la tarifa básica? Sí/No

¿El apoyo en la búsqueda de financiación está incluido en la tarifa básica? Sí/No

¿El apoyo para la internacionalización está incluido en la tarifa básica? Sí/No

Del total de empresas alojadas, ¿qué porcentaje exporta sus productos?

- 100%
- Entre el 80 y el 100
- Entre el 60 y el 80
- Entre el 40 y el 60
- Entre el 20 y el 40
- Inferior al 20

¿Cuál es el número de empleos medios generados por las empresas alojadas en el vivero?

- Superior a 10
- Entre 7 y 10
- Entre 3 y 6
- Inferior a 3

5. Graduación

¿Cuenta el vivero con acuerdos para facilitar la instalación de las empresas en el exterior una vez fuera de la incubadora? Sí/No

De las empresas graduadas, ¿cuál es el porcentaje que continuó con su actividad en el exterior?

- Superior al 90
- Entre el 70 y el 90
- Entre el 50 y el 70

- Inferior al 50

¿Cuenta la incubadora con servicios post incubación? Sí/No

¿Cuál es el plazo máximo de estancia en el vivero?

- Entre 3 y 5 años
- Entre 1 y 3 años
- Menos de 1 año
- No hay servicio de alojamiento

