
OCTUBRE 2017

INCUBADORAS DE EMPRESAS EN ARGENTINA

INFORME DE DIAGNÓSTICO 2017



AUTORIDADES

Francisco Cabrera, Ministro de Producción de la Nación

Mariano Mayer, Secretario de Emprendedores y PyMEs

Patricio Gigli, Subsecretario de Emprendedores

Jesica Candendo, Coordinadora del programa INCUBAR

AUTOR

Gabriel Jacobsohn

FICHA TÉCNICA

Diseño de instrumento de relevamiento	Gabriel Jacobsohn Alejandra Marcote
Relevamiento de información	Natalia Ferrero Ulises Muguerza Alejandra Romero
Procesamiento de la información y gestión de la base de datos	Carla Degliantoni
Universo en estudio:	371 incubadoras registradas en el RNI a enero de 2017
Universo en estudio:	264 encuestas
Temas a los que se refiere:	Caracterización de las incubadoras y sus procesos centrales
Preguntas que se formularon:	Primera encuesta: 53 preguntas Segunda encuesta (revisión): 9 preguntas
Periodo trabajo de campo:	Primera encuesta: 27 enero - 8 marzo Segunda encuesta (revisión): 28 julio - 4 septiembre
Técnica de recolección:	Encuesta digital a través de formulario diseñado en Google Forms

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	6
1. De las incubadoras y sus características	7
1.1 Incubadoras por región	7
1.2 Incubadoras por constitución y autopercepción	8
1.3 Antigüedad.....	9
2. DE LOS EMPRENDIMIENTOS INCUBADOS	11
2.1 Tipo de emprendimientos incubados.....	11
2.2 Tamaño de los emprendimientos incubados.....	13
2.3 Especialización de la incubadora.....	14
2.4 Alcance comercial de los emprendimientos incubados.....	16
2.5 Cantidades de emprendimientos incubados por incubadora.....	17
3. DEL FUNCIONAMIENTO DE LAS INCUBADORAS	17
3.1 Recursos humanos	17
3.2 Planeamiento y control de gestión	20
3.3. Pre - incubación y selección de emprendedores	22
3.4. Incubación: servicios ofrecidos	23
3.5 Pos - incubación	25
3.6 Mecanismos de financiamiento de las incubadoras	26
3.7 Comunicación y marketing	28
4. CAPITAL SOCIAL DE LAS INCUBADORAS	30
4.1. Localización de las redes	30
4.2 Redes y recursos	31
5. CONCLUSIONES	32

PRESENTACIÓN

La Red Nacional de Incubadoras promueve la creación y consolidación de incubadoras en todo el país, con el objetivo de fomentar el surgimiento de nuevos emprendimientos y colaborar en la disminución de la tasa de mortalidad de los mismos.

Entre 2016 y mediados de 2017 se realizaron las siguientes acciones:

- Teniendo en cuenta como antecedente la Plataforma de Instituciones Especializadas de Apoyo Emprendedor (Incubadoras) del Programa de Acceso al Crédito y Competitividad, es que se creó a través de la Resolución 24/2016, el Registro Nacional de Incubadoras. El mismo se encuentra abierto permanentemente y cumple una función divulgativa, otorgando publicidad formal y transparencia a todas aquellas incubadoras del territorio nacional que deseen registrarse en el mismo. Además, y como objetivo mediato, se busca que el registro, en conjunto con las distintas acciones que lleva adelante la Subsecretaría de Emprendedores, promueva el fortalecimiento de las capacidades de las incubadoras y otros actores relevantes en el proceso de incubación, convirtiéndolas en aliadas estratégicas de la Subsecretaría para la difusión y ejecución de sus programas. A octubre del 2017, el Registro Nacional de Incubadoras cuenta con 440 instituciones acreditadas ante el Ministerio de Producción.
- Desarrollo e implementación de un programa integral de capacitación destinado a mejorar el nivel de profesionalización del personal interno y externo de las incubadoras, desarrollando las competencias necesarias para detectar y apoyar a emprendedores. Este programa se llevó a cabo a través de aulas virtuales sobre diferentes temáticas, con consultorios acerca de los programas de financiamiento de la Subsecretaría, la formación de capacitadores pertenecientes a las incubadoras de la red para que, luego, puedan replicar dichos contenidos en la comunidad emprendedora en los encuentros regionales de capacitación y con el desarrollo de un programa de especialización en gestión de incubadoras que se cursará de manera virtual.
- Apertura de la convocatoria para proyectos de fortalecimiento institucional para incubadoras de la red. Dicha convocatoria se desarrolló e implementó durante el 2° semestre del 2016, teniendo como resultado el financiamiento otorgado a 50 incubadoras que están llevando a cabo sus proyectos durante el 2017.
- Desarrollo de una herramienta que permita medir el desempeño de las incubadoras a través de indicadores de gestión permitiendo, de esta manera, implementar mejores prácticas en el desarrollo y el fomento del ecosistema emprendedor, ayudar a las incubadoras a ser más competitivas y darle herramientas al emprendedor para elegir una organización que lo asista con su proyecto.
- Desarrollo, implementación y análisis de la encuesta de autodiagnóstico 2017 que tiene como resultado el presente informe.

De esta manera, entendemos que se promueve el fortalecimiento y la articulación de organizaciones que apuntan a la promoción y el surgimiento de nuevos emprendimientos, a nivel federal y con presencia en todas las regiones productivas del país.

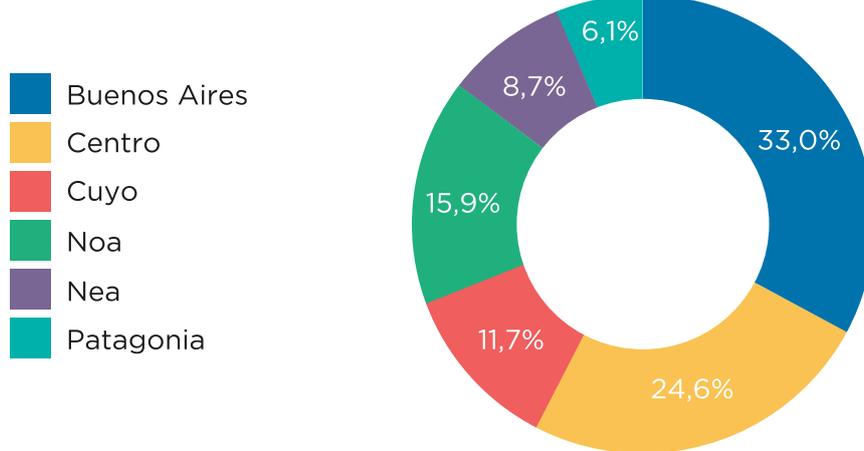
El presente informe busca sentar las bases sobre el desarrollo y funcionamiento de las incubadoras en Argentina, brindando una herramienta que permita diseñar políticas públicas tendientes a impulsar el sector.

1. DE LAS INCUBADORAS Y SUS CARACTERISTICAS

1.1 Incubadoras por región

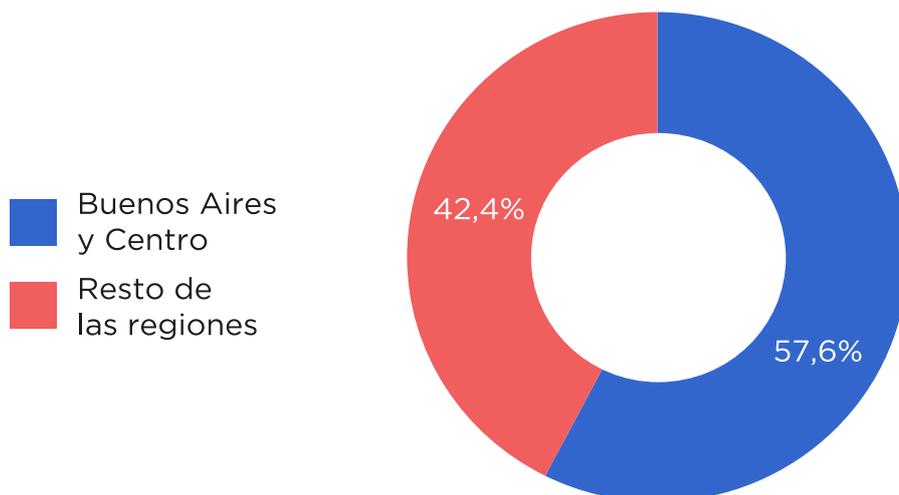
Las incubadoras que forman parte del Registro Nacional de Incubadoras y que han contestado la encuesta de autodiagnóstico 2017 suman un total de 264. Las mismas se distribuyen por región de la siguiente manera: Buenos Aires (87), Centro (65), Cuyo (31), NOA (42), NEA (23) y Patagonia (16). Puede observarse que las regiones de Buenos Aires y Centro acumulan el 57,6%, es decir más de la mitad de las incubadoras, mientras que el resto de las regiones sólo acumula el 42,4%.

Gráfico N° 1 - Incubadoras por región



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017 y el RNI

Gráfico N° 2 - Incubadoras por región - Bs. As. y Centro vs. resto del país



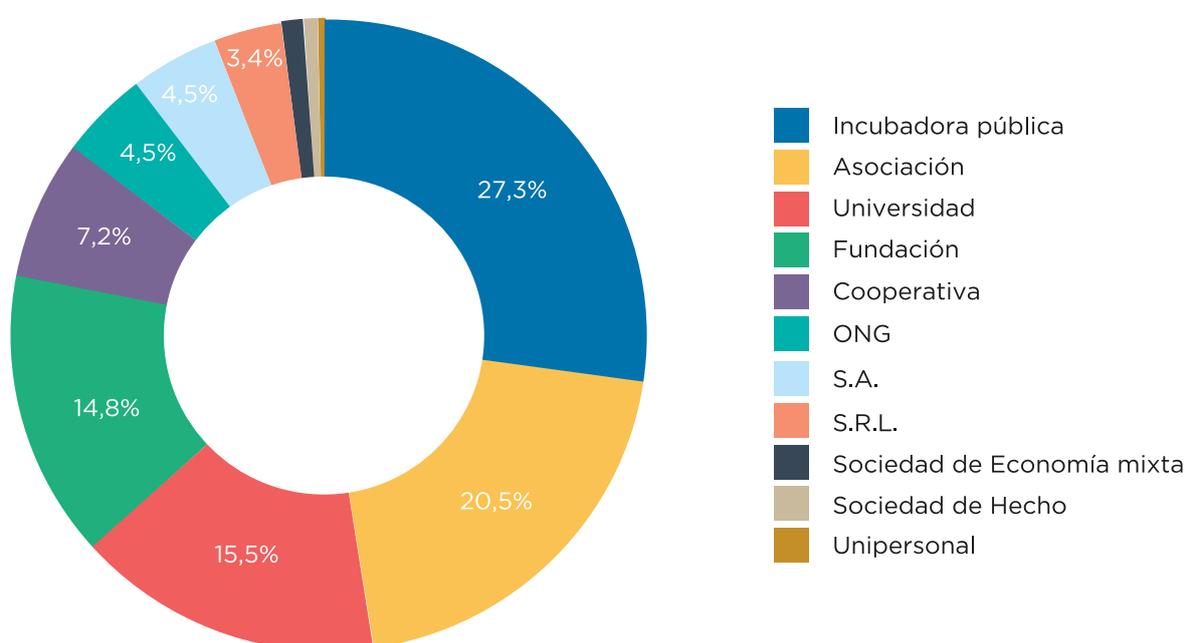
Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017 y el RNI

1 Las regiones están integradas por las siguientes provincias: Buenos Aires (CABA y Prov. de Buenos Aires) Centro (Córdoba, Entre Ríos, La Pampa y Santa Fe), Cuyo (La Rioja, Mendoza, San Juan, San Luis), NEA (Chaco, Corrientes, Formosa, Misiones), NOA (Jujuy, Salta, Santiago del Estero, Tucumán), Patagonia (Chubut, Neuquén, Río Negro, Santa Cruz, Tierra del Fuego).

1.2 Incubadoras por constitución y autopercepción

Las incubadoras que forman parte del programa pueden constituirse con las siguientes formas jurídicas: Asociación, Cooperativa, Fundación, Incubadora Pública, O.N.G., Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad de Economía Mixta, Sociedad de Hecho, Unipersonal o Universidad. El tipo de incubadora que concentra el mayor porcentaje es la incubadora pública, con un 27,3%. En general, son incubadoras municipales y algunas de ellas provinciales. En segundo lugar, se encuentran las Asociaciones, con un 20%, y junto a otras figuras sin fines de lucro como las fundaciones y las que se definen como ONGs, suman un 39,8%. Las incubadoras universitarias representan un 15% y las que tiene fines de lucro suman un 9%.

Gráfico N° 3 – Incubadoras por tipo de forma jurídica



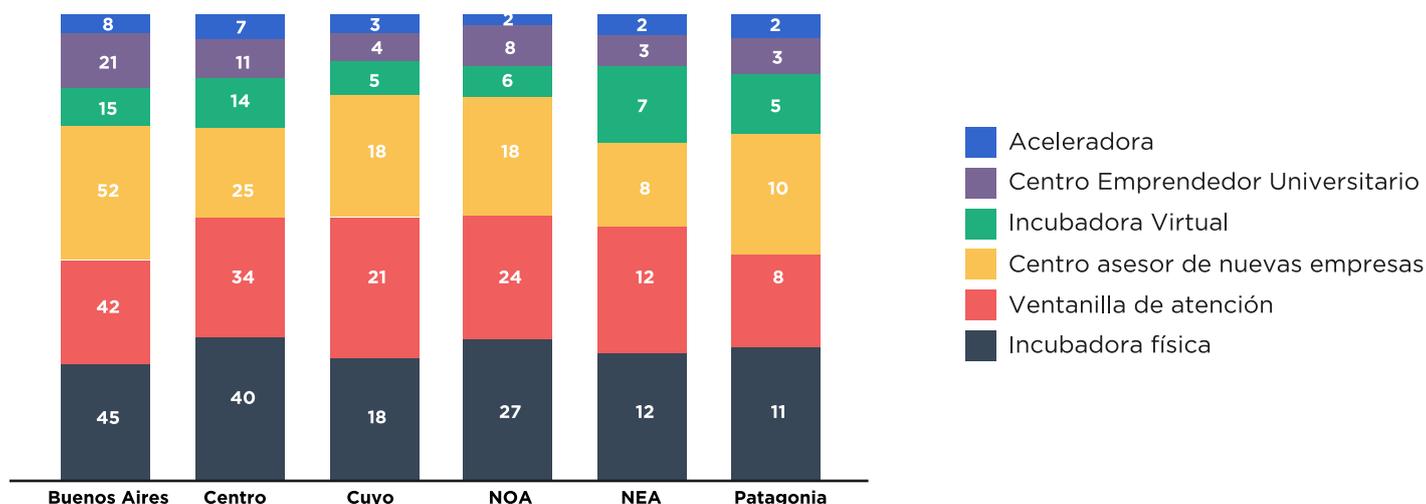
Fuente: elaboración propia en base a la Encuesta de Autodiagnóstico 2017 y el RNI

Si los datos son analizados por región, se concluye que en Buenos Aires la tipología de incubadoras con un mayor porcentaje es la del tipo Asociación con un 27%, secundada en la misma región por incubadoras del públicas con el 20%. En la región Centro las incubadoras del tipo Asociación acumula el 26%. Esos porcentajes son los más significativos si se mira la distribución por región.

Al preguntarle a las incubadoras cómo se autoperciben², pudiendo elegir más de una categoría, de las 258 incubadoras se observa que la opción elegida con mayor frecuencia es incubadora física (153). Pese a ello, solo el 40% de las incubadoras que se autodefinen de esa forma consideran el ofrecer los espacios de trabajo como servicio central y el 35% no lo ofrece o lo ofrece con poca frecuencia. La segunda alternativa más elegida fue ventanilla de atención (141) y, en tercer lugar, se caracterizan como centro asesor de nuevas empresas (136).

² Las categorías de autopercepción son las siguientes: ventanilla de atención, incubadora virtual, centro asesor de nuevas empresas, centro emprendedor universitario, incubadora física o aceleradora

Gráfico Nº 4 – Tipo de incubadora por región



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017

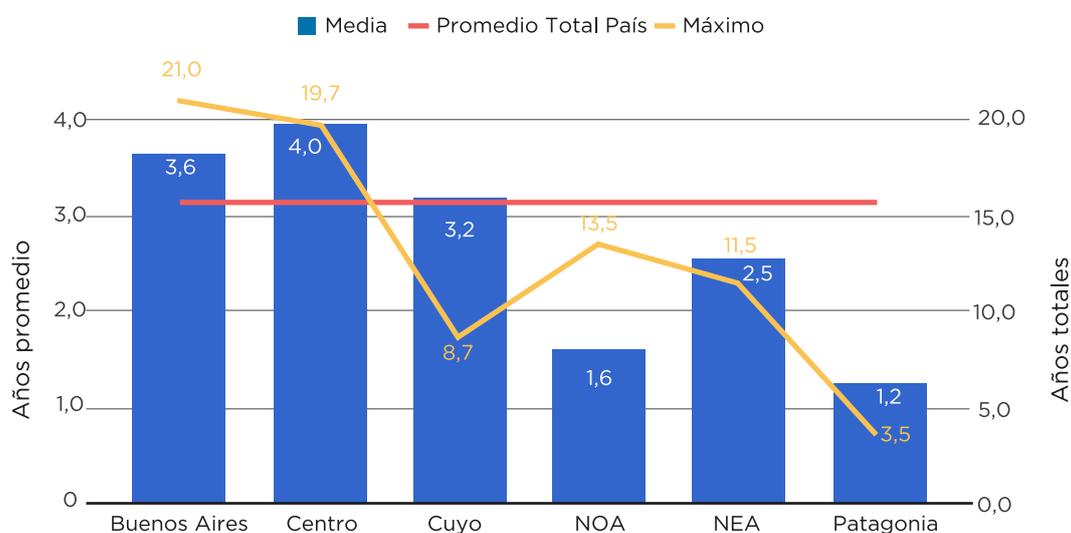
A nivel regional, el Centro, NEA, y NOA presentan una elección y distribución entre las categorías igual a la nacional. Buenos Aires presenta con mayor frecuencia la categoría de centro asesor de nuevas empresas, seguida por la de incubadora física y, en tercer lugar, por la de ventanilla de atención. En el caso de la región de Cuyo, prima la elección de ventanilla de atención, seguida por la categoría de incubadora física y centro asesor de nuevas empresas, con igual cantidad de respuestas. Por último, la región de Patagonia se diferencia del total nacional, para el segundo y tercer lugar, que se invierten respecto a dicho total.

1.3 Antigüedad

La variable antigüedad de las incubadoras fue medida en tres variables para tener información más acabada. La primera, antigüedad de la incubadora, la segunda, antigüedad de la máxima autoridad de la incubadora en el cargo y, la tercera, antigüedad de la máxima autoridad trabajando con emprendedores. La necesidad de diferenciar entre la segunda y la tercera radica en que es posible que esta persona haya ocupado otros cargos dentro del ecosistema emprendedor, lo que le otorga mayor experiencia. Todas estas variables fueron expresadas en años promedio y usado como fecha de corte el 31/08/2017 para que el dato pueda ser actualizado de ser necesario.

El promedio de la antigüedad del universo total de incubadora es de 3,1 años. Al analizarlo por región, se observa que existe una región que supera la media nacional, que es el caso de la región Centro, con 4 años promedio, mientras que la región con una antigüedad promedio menor que la nacional es la región de la Patagonia, con 1,2 años. Resulta interesante observar los valores máximos para esta unidad de medida, la incubadora con mayor antigüedad pertenece a la región de Buenos Aires y es de 21 años.

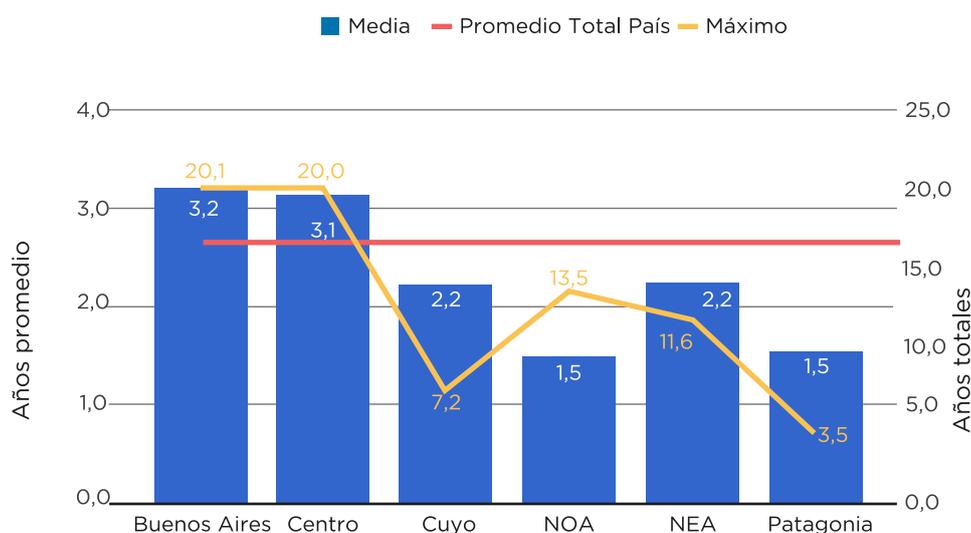
Gráfico N° 5 - Antigüedad de la incubadora al 31/8/2017
Expresadas en años totales y promedio



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017

El promedio de antigüedad de las máximas autoridades en el cargo es de 2,7 años. La región con el promedio superior a la media nacional de años de antigüedad de la máxima autoridad es la región de Buenos Aires, con 3,2 años. Si se observan los valores máximos para esta unidad de medida, la incubadora con mayor antigüedad de la máxima autoridad en el cargo pertenece también a la región de Buenos Aires y es de 20,1 años.

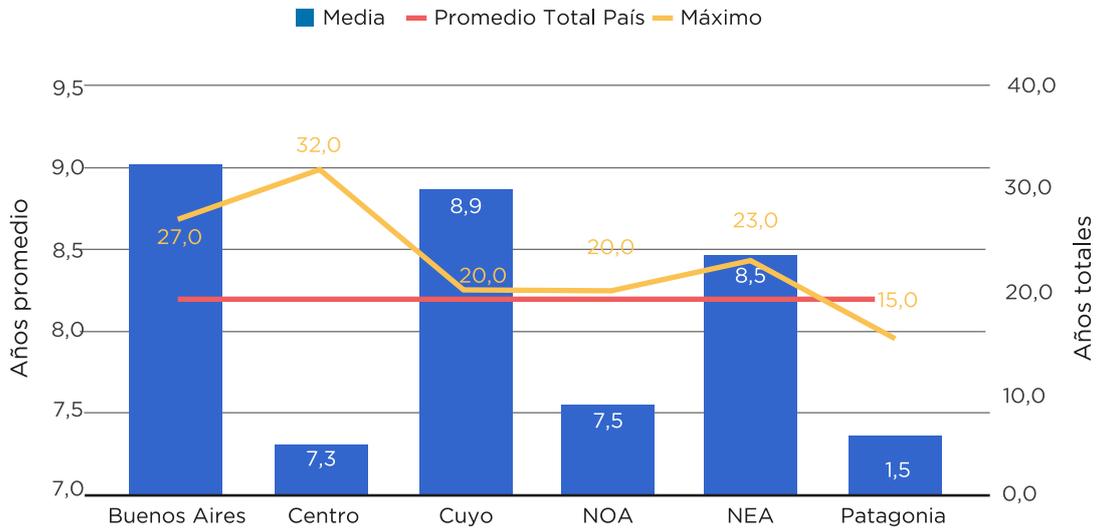
Gráfico N° 6 - Antigüedad de la máxima autoridad
de la incubadora en el cargo al 31/8/2017, expresadas en años totales y promedio



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017

La antigüedad del trabajo de la máxima autoridad de la incubadora es en promedio de 8,2 años. A nivel regional el mayor promedio es en Buenos Aires con 9 años, mientras que la que presenta el menor valor es la del Centro, con 7,3 años. Los valores máximos para esta variable se registran en la región del Centro con 32 años.

Gráfico N° 7 - Antigüedad de la máxima autoridad de la incubadora trabajando con emprendedores al 31/8/2017 - expresadas en años totales y promedio



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017

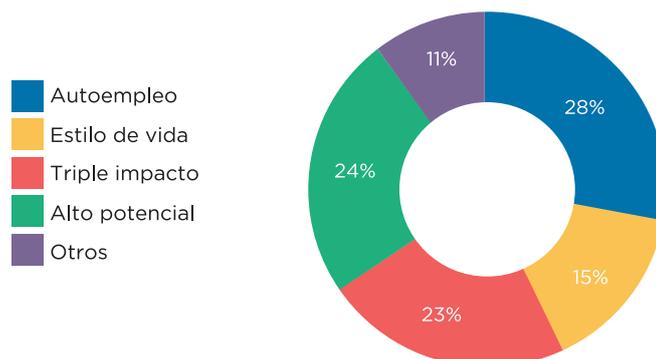
2. DE LOS EMPRENDIMIENTOS INCUBADOS

2.1 Tipo de emprendimientos incubados

Con la intención de caracterizar los tipos de emprendimientos con los que trabajan las incubadoras se realizó la pregunta, de manera excluyente, que incluía las siguientes tipificaciones: autoempleo (empresa unipersonal), estilo de vida (empresa de crecimiento moderado), alto potencial de crecimiento (expectativas de crecimiento acelerado de las ventas), triple impacto (modelo de negocio con impacto social, ambiental y económico), ONGs y otros.

En una primera instancia se quiso identificar si había una especialización de emprendimientos con los que trabajaban las incubadoras del país y luego, por regiones. El 28% de las incubadoras declararon trabajar con emprendimientos del tipo autoempleo, seguidos por los del tipo alto potencial de crecimiento con un 24%, triple impacto con el 23%, y otros con un 11%.

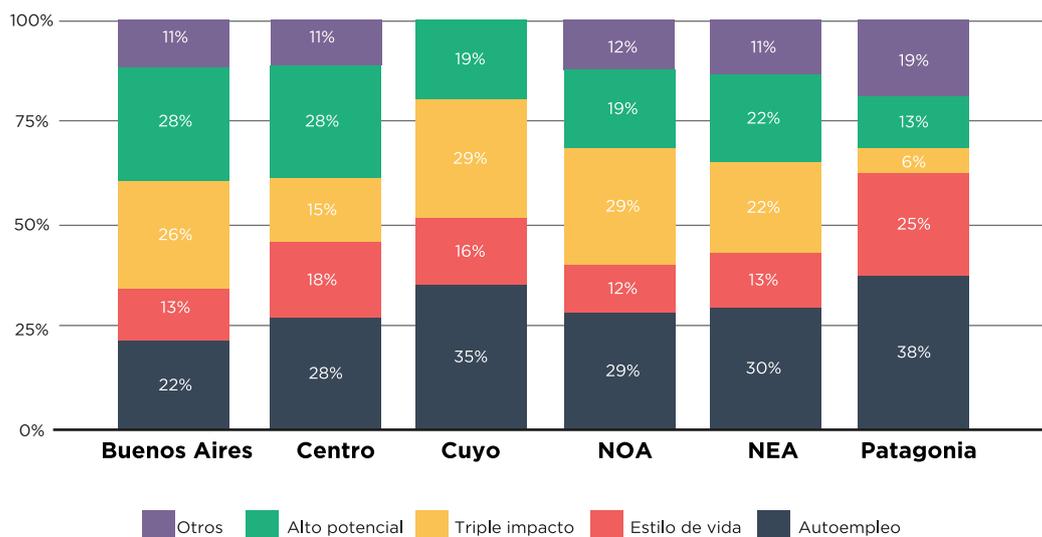
Gráfico N° 8 - Tipo de emprendimiento - total país



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017.

Resulta interesante observar la distribución de los tipos de emprendimientos por región. El gráfico N° 9 muestra que, a excepción del tipo otros, las restantes tipologías se presentan en todas las regiones. En cambio, para las regiones de Buenos Aires y Centro el 50% se explica por emprendimientos de alto potencial y autoempleo y en las regiones de Cuyo, NEA y NOA este porcentaje está explicado por triple impacto y autoempleo. La región de Patagonia mantiene como una de las tipologías que explica el 50% de sus emprendimientos el autoempleo, pero aparecen en segundo lugar aquellos del tipo estilo de vida.

Gráfico N° 9 – Tipo de emprendimiento por región

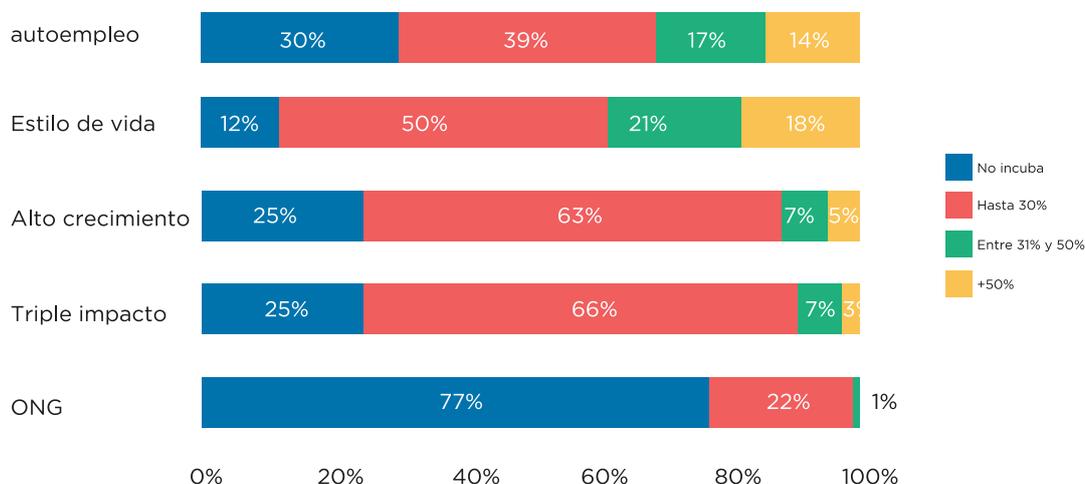


Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017.

Se volvió a preguntar en una nueva encuesta reducida a todos los que respondieron la primera encuesta, respecto a qué porcentaje de cada tipo de emprendimiento representa el universo con el que trabajan. La encuesta fue respondida por 212 de las 264 incubadoras y se descartaron 23 respuestas por datos incorrectos. A nivel nacional se observa que el 88% de las incubadoras trabaja con emprendimientos de estilo de vida, el 75% trabaja con emprendimientos de alto crecimiento, en la misma proporción de triple impacto, mientras que el 70% de las incubadoras que respondieron trabajan con emprendimientos de autoempleo. Solamente un 23% trabaja incubando emprendimientos sin fines de lucro.

Para entender cómo incide cada uno de esos tipos de emprendimientos en el total de emprendimientos incubados (por la institución) se generaron nuevas variables que agrupan las respuestas en tres niveles: los que representan hasta el 30% del total de las empresas incubadas, entre el 30 y 60% del total y más de 50% del total.

Gráfico N° 10 – Ponderación del tipo de emprendimiento en el total de incubados por incubadora. Total, país.



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017.

Se desprende de esta información que pocas incubadoras se especializan en un solo tipo de emprendimiento, en función de su crecimiento y orientación a la rentabilidad. Un 18% de las incubadoras se especializa en empresas de estilo de vida, un 14% en emprendimientos de autoempleo, un 5% en empresas de alto crecimiento y un 3% en empresas de triple impacto. El resto presenta una combinación entre emprendimientos de estilo de vida (que representa entre el 30 y el 50% de las empresas incubadas) y otros tipos de emprendimientos: autoempleo, alto potencial de crecimiento o triple impacto.

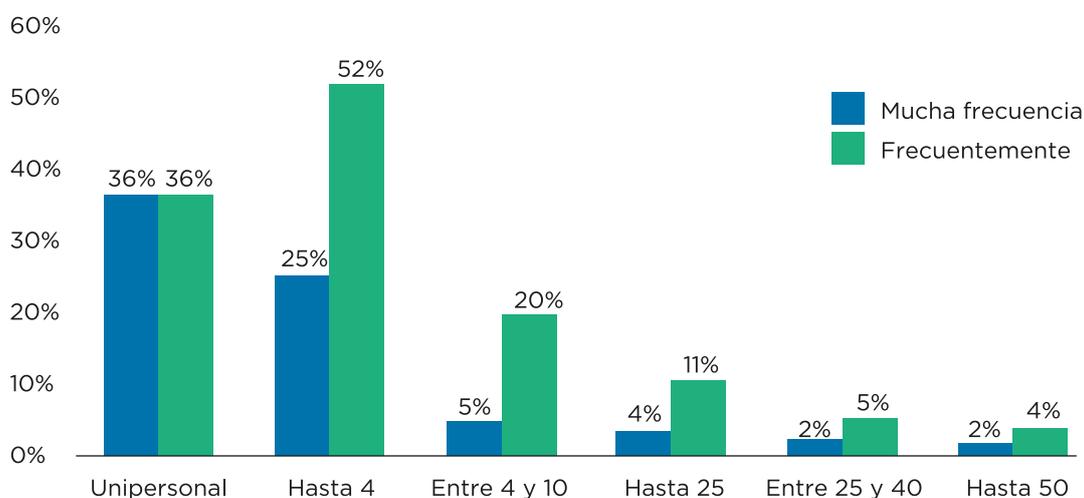
No resulta pertinente repetir el ejercicio a nivel regional, ya que el comportamiento es similar al total país, a excepción de los casos donde estas tipologías representan más del 60%, tanto Patagonia, NEA, NOA como Cuyo no tienen emprendimientos del tipo ONGs ni otros con dicho peso. A su vez, la Patagonia tampoco tiene emprendimientos con este peso del tipo alto potencial y triple impacto.

2.2 Tamaño de los emprendimientos incubados

La encuesta relevó el tamaño de los emprendimientos³ con los que trabaja la incubadora según su frecuencia (mucha frecuencia, frecuentemente, poca frecuencia, no trabaja) de manera no excluyente. Para este documento se evaluarán las respuestas de las incubadoras que dijeron trabajar con mucha frecuencia y frecuentemente, descartando las otras dos opciones.

3. Las categorías utilizadas para definir el tamaño de los emprendimientos fueron las siguientes: unipersonal, equipos emprendedores de hasta 4 personas, microempresas (hasta 10 personas), pequeña empresa (hasta 25 personas), mediana empresa (entre 25 y 50 personas), más de 50 personas

Gráfico N° 11 – Tamaño de emprendimiento que trabaja frecuentemente y con mucha frecuencia total país



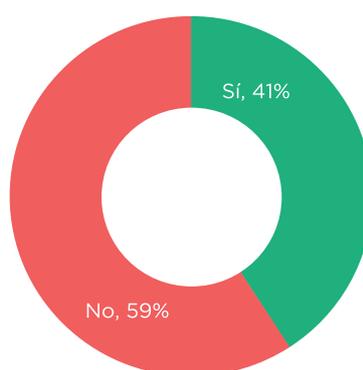
Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017.

Del gráfico anterior se desprende que la mayor parte de las incubadoras trabajan fundamentalmente con emprendimientos en etapa de formación integrado por no más de 4 personas.

2.3 Especialización de la incubadora

Del total de las incubadoras participantes solamente el 41% se especializan en algunos sectores de la economía.

Gráfico N° 12 – Especialización sectorial de la incubadora – total país



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017.

Las incubadoras que dicen estar especializadas (108) lo hacen fundamentalmente en los sectores de agricultura, ganadería y actividades de servicios conexas; fabricación de productos textiles, de cuero, prendas de vestir y productos conexas; programación informática, consultoría de informática y actividades conexas; comercio; Investigación científica y desarrollo; y actividades turísticas y servicios relacionados. La siguiente tabla muestra el total de sectores en los que se concentran las incubadoras especializadas.

Tabla N° 1 – Sectores de especialización de las incubadoras en valores absolutos y porcentaje

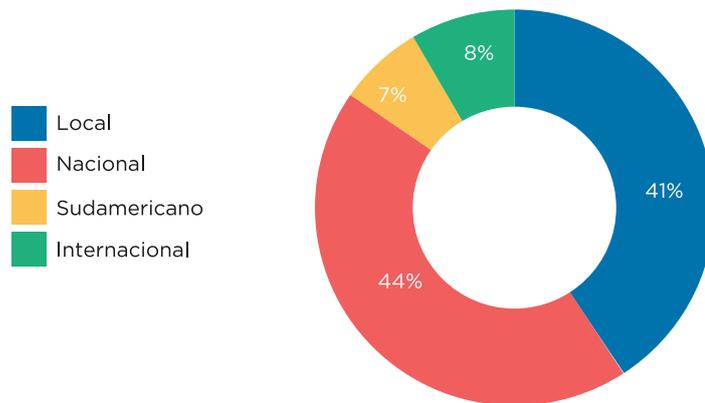
Sector de la economía	Respuestas	% de incubadoras especializadas
Agricultura y ganadería y actividades de servicios conexas	42	39%
Fabricación de productos textiles, de cuero, prendas de vestir y productos conexas	39	36%
Programación informática, consultoría de informática y actividades conexas	36	33%
Comercio (al por mayor o al por menor)	31	29%
Investigación científica y desarrollo	30	28%
Actividades turísticas y servicios relacionados	25	23%
Fabricación de productos de madera	19	18%
Fabricación, reparación, y/o instalación de maquinaria y equipo	19	18%
Enseñanza	19	18%
Fabricación de productos de informática, de electrónica y de óptica	18	17%
Actividades creativas, artísticas y de entretenimiento	17	16%
Actividades de servicio de comidas y bebidas	15	14%
Actividades de arquitectura e ingeniería	11	10%
Producción de contenidos audiovisuales y escritos	10	9%
Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias y productos químicos	9	8%
Fabricación de productos de plástico y de caucho	6	6%
Transporte y actividades de apoyo al transporte	6	6%
Actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas	5	5%
Construcción de edificios y obras de ingeniería civil	4	4%
Otro	1	1%

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017.

2.4 Alcance comercial de los emprendimientos incubados

En relación al alcance comercial que tienen los proyectos que se incuban, la encuesta relevó, como muestra el gráfico N° 13, que el 85% de los emprendimientos trabaja fundamentalmente con orientación al mercado interno. En este sentido, un 41% tiene como mercado un alcance local, un 44% busca tener alcance nacional, solo el 7% trabaja con emprendimientos que buscan tener como mercado clientes en Sudamérica y un 8% tiene fundamentalmente incubados que busca un alcance internacional.

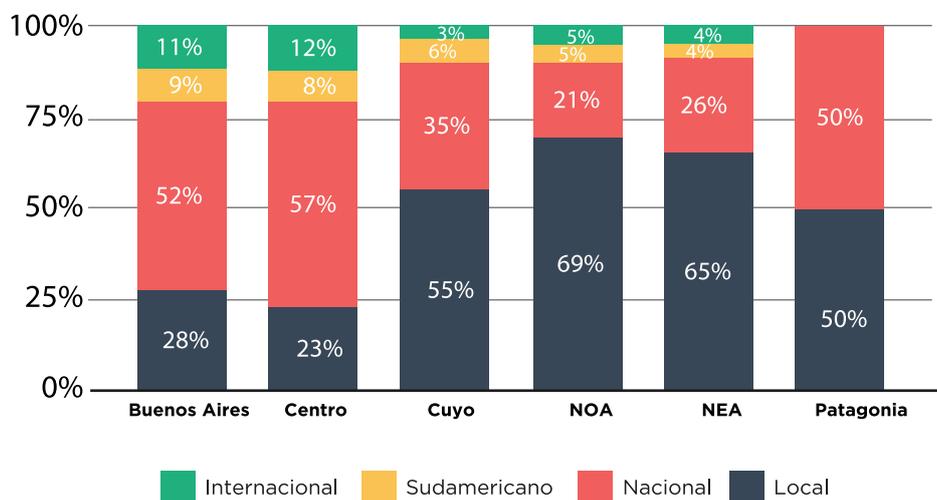
Gráfico N° 13 – Alcance comercial de los emprendimientos incubados – Total país.



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017.

A nivel regional, el comportamiento se replica con algunas diferencias. Las regiones de Buenos Aires y Centro tienen un mayor peso (50%) de las incubadoras que trabajan con emprendimientos con alcance nacional. En Cuyo, NEA y NOA son los emprendimientos de alcance local los que explican más del 50% de la distribución. Por último, la región de la Patagonia no cuenta con emprendimientos de alcance sudamericano ni internacional y los emprendimientos con alcance local y nacional tienen el mismo peso (50%).

Gráfico N° 14 – Alcance comercial de los emprendimientos incubados por región



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017.

2.5 Cantidades de emprendimientos incubados por incubadora

De las incubadoras participantes, un 11% no incubaba empresas al momento de responder la encuesta y un 41% incubaba entre 1 y 6 emprendimientos. Solamente el 33% trabajaba con más de 10 emprendimientos.

La tabla N° 2 muestra la distribución respecto de con cuantos emprendimientos trabajan y el % acumulado en relación a esa cantidad.

Tabla N° 2 - Rango de emprendimientos incubados por incubadora total país.

Rango de emprendimientos incubados	Cant. de incubadoras	% acumulado
0	28	11%
1-2	26	20%
3-4	41	36%
5-6	40	51%
7-8	21	59%
9-10	21	67%
11-15	29	78%
16-20	14	83%
21-30	19	91%
31-40	9	94%
+40	16	100%

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017.

3. DEL FUNCIONAMIENTO DE LAS INCUBADORAS

3.1 Recursos humanos

Para evaluar los recursos humanos (RRHH) con los que cuentan las incubadoras del RNI, se construyeron distintas variables a partir de las preguntas de la encuesta de autodiagnóstico de 2017, para poder conocer cómo se organizan dichos RRHH en función de la cantidad de personal, según la duración de la jornada laboral y la posición que ocupan dentro de la incubadora. Al momento de la encuesta, las incubadoras contaban con 3.306 personas con diferentes grados de vinculación: 33% con dedicación a tiempo parcial, 30% a tiempo completo y el 21% restante es personal voluntario seguido por el 16% que representa el personal contratado por necesidad.

Tabla N° 3 - Cantidad de personas. Total país.

Dedicación del personal	Cantidad de personal
Tiempo completo	986
Tiempo parcial	1094
Personal contratado por necesidad	537
Personal voluntario	689
Total	3306

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017.

Respecto de la dimensión del personal sumando tiempo parcial y tiempo completo por incubadora, podemos ver que el 66% de las incubadoras tienen 4 personas o menos, teniendo la mayoría de ellas solamente 3 personas.

Tabla N° 4: Cantidad de incubadoras ordenadas por la suma de personal a tiempo parcial y tiempo completo. Total país.

Cantidad de empleados (tiempo completo y tiempo parcial)	Cantidad de incubadoras
0	0
1	7
2	22
3	93
4	44
5	36
6	23
7	17
8	13
9	8
10	14
11	7
12	9
13	4
14	5
15	5
MÁS 15	19

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017.

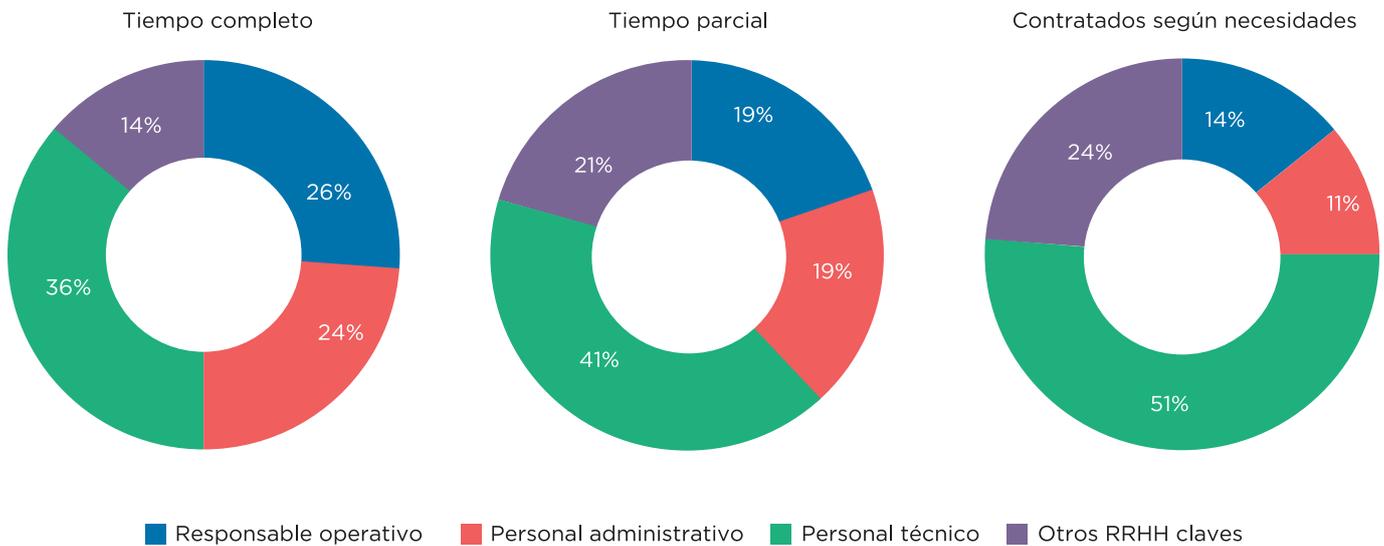
En relación con el tipo de actividades que realizan las personas involucradas muestra que en el 28% de las incubadoras la persona o personas a cargo de la misma, no tienen dedicación a tiempo completo pero, en dichos casos, tiene 1 o más personas que cubren esa responsabilidad a tiempo parcial. En relación con el personal administrativo, el 48% de las incubadoras no lo tienen a tiempo completo, prefieren tener personal a tiempo parcial el 33% de las incubadoras y un 15% no tiene personal dedicado exclusivamente a tareas administrativas. Respecto del personal técnico, en su mayoría es a tiempo parcial y son profesionales independientes contratados por necesidad o voluntarios.

Tabla N° 5: Cantidad de incubadoras en función de la cantidad de personal en las diferentes funciones, clasificado a tiempo parcial y tiempo completo. Total país

Responsables operativos			Personal administrativo		Personal técnico	
Cantidad de personas	Tiempo completo	Tiempo parcial	Tiempo completo	Tiempo parcial	Tiempo completo	Tiempo parcial
0	74	109	127	111	134	86
1	154	125	86	114	50	73
2	24	23	29	31	35	37
3	3	1	11	4	16	36
más de 3	11	6	11	4	29	32

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017.

Gráfico N° 15 – Proporción del personal según roles del equipo de la incubadora y dedicación - total país



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017.

Resulta interesante analizar qué rol ocupa el personal de la incubadora según la dedicación. Para eso se cruzaron las variables de dedicación laboral (completa o parcial) o contratado por necesidad con tipo de personal (responsable operativo, personal administrativo, personal técnico y otros RR.HH.). De ello se observa que el personal técnico es el que ocupa la mayor cantidad de puestos en los equipos de las incubadoras. Ocupan el 36% del personal a tiempo completo, el 41% del personal a tiempo parcial y más del 50% de los puestos contratados por necesidad, siendo fundamentalmente los formuladores, tutores y asesores de los emprendedores. Por otra parte, el personal directivo es una importante proporción de los empleados a tiempo completo (26%), bajando al 19% y al 11% en los casos de tiempo parcial y contratados para cubrir necesidades específicas. El personal administrativo es fundamentalmente personal contratado por las incubadoras a tiempo parcial o tiempo completo, no siendo significativa su contratación por necesidad.

Respecto a la conducción, una buena práctica de las incubadoras a nivel internacional es tener un directorio formalizado. A la pregunta de la existencia de un directorio, las respuestas muestran que solamente el 28% de las incubadoras lo tienen formalizado y un 41% no lo poseen.

Tabla N° 6 – Existencia de directorio para la gestión de incubadoras. Total país.

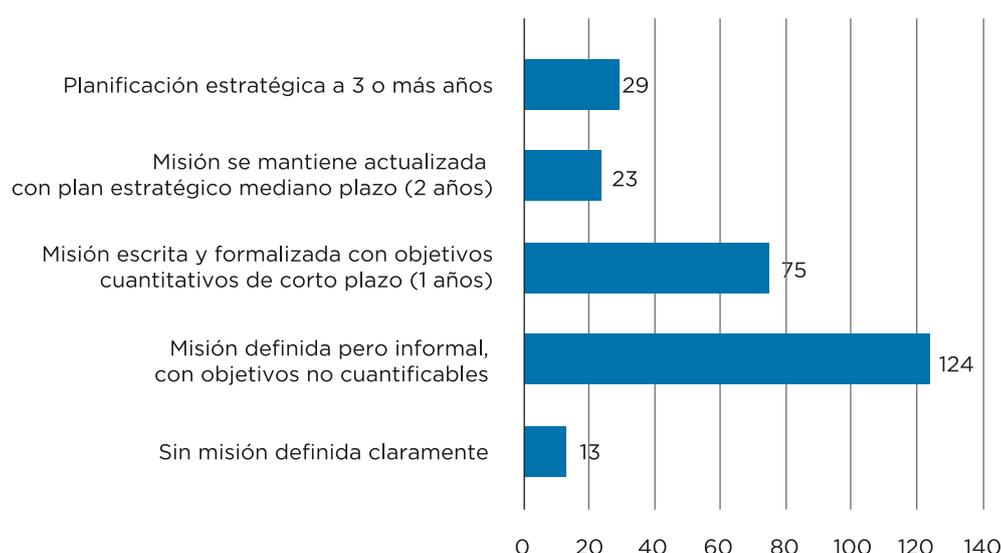
Existencia de directorio	Cant. de respuestas	%
No tiene un directorio, pero cuenta con apoyo informal de empresarios y/o personas de la comunidad en la dirección	109	41%
Cuenta con directorio informal y apoyo ocasional de representantes comunidad	55	21%
Cuenta con directorio informal, al directorio lo integran diversidad de referentes de la comunidad	25	9%
Cuenta con directorio formalizado y apoyo frecuente de representantes comunidad	75	28%

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017.

3.2 Planeamiento y control de gestión

Las respuestas muestran que la mayor parte de las incubadoras (52%) no tiene un planeamiento formalizado, no se plantean objetivos cuantificables, ni tampoco una misión de manera formal. De las restantes incubadoras, un 28% tiene planificación a corto plazo y solamente el 20% planifica a mediano y largo plazo.

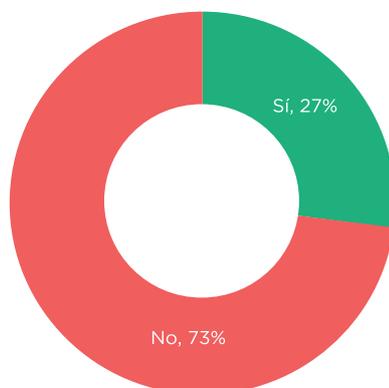
Gráfico N° 16 – Nivel de planificación de las incubadoras - total país.



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017.

Respecto al control de gestión, solamente el 27% de las incubadoras tienen un tablero de control con indicadores relacionados a los objetivos de la planificación.

Gráfico N° 17 - ¿Posee un tablero de control de gestión de la incubadora?



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017.

Los indicadores más usados para el control de gestión son: proyectos recibidos, emprendimientos incubados, ingresos de la incubadora, cantidad de cursos dictados, cantidad de horas de capacitación dictadas, erogaciones de la incubadora y cantidad de horas de trabajo de los mentores/consultores con los emprendedores. Los aspectos con menos seguimiento son los relacionados a las empresas que terminaron el proceso de incubación.

Tabla N° 7 - ¿Cuáles de las siguientes variables están incluidas en el tablero que control de gestión?

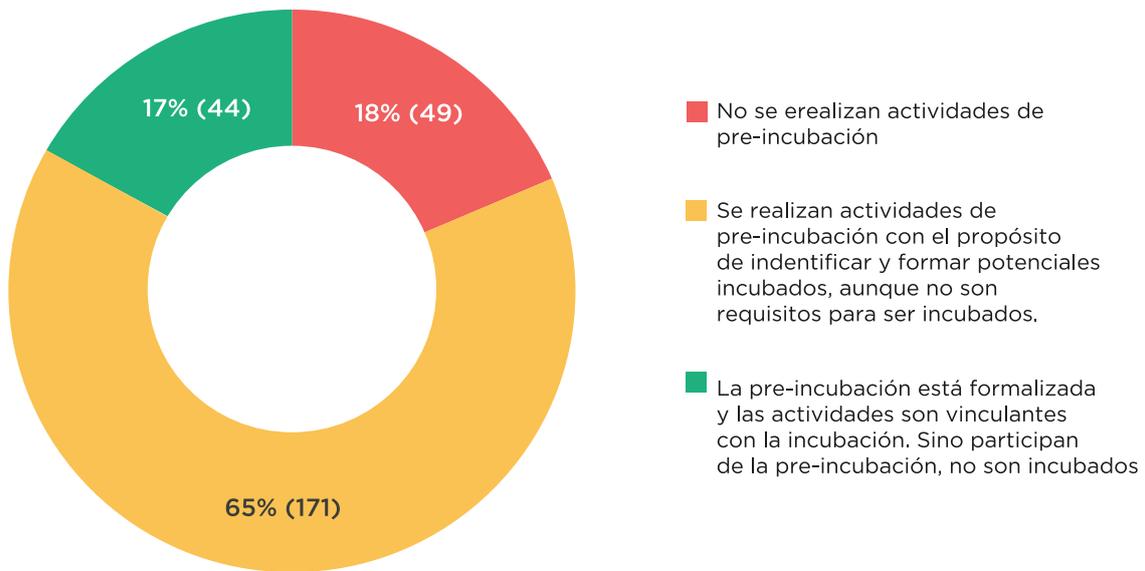
Indicadores utilizados	Total, de respuestas	% de casos
Proyectos recibidos	70	97%
Emprendimientos incubados	63	88%
Ingresos de la incubadora	51	71%
Cantidad de horas de capacitación dictadas	48	67%
Erogaciones de la incubadora	48	67%
Cantidad de cursos dictados	47	65%
Cantidad de Horas de trabajo de los mentores/consultores con los emprendedores	41	57%
Evaluación general de la calidad de los servicios prestados	35	49%
Empleados de empresas incubadas	27	38%
Evaluación de desempeño de los RRHH internos y contratados por la incubadora	25	35%
Inversiones recibidas	24	33%
Facturación de empresas	22	31%
Inversiones recibidas por las empresas graduadas	9	13%
Facturación de empresas graduadas	8	11%
Empleados de empresas graduadas	6	8%

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017.

3.3. Pre - incubación y selección de emprendedores

Respecto de las actividades de pre - incubación, solamente el 17% de las incubadoras tienen un proceso formalizado y vinculante con posibilidad de incubarlos posteriormente. La mayor cantidad de incubadoras (65%) utiliza la pre - incubación como forma de identificación de emprendedores, pero no es un requisito realizarla para ingresar a la incubadora.

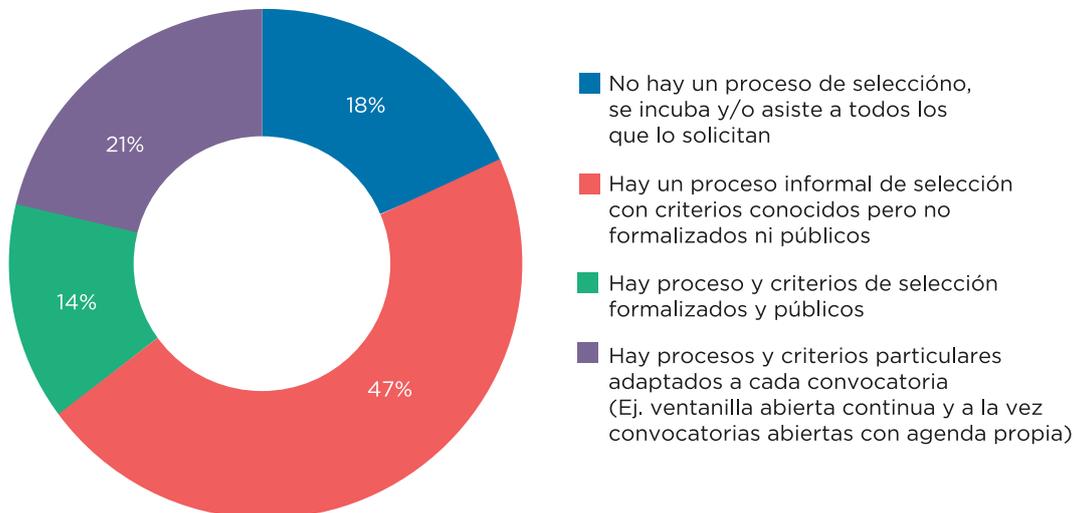
Gráfico N° 18 – Actividades de pre - incubación



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017.

Respecto del proceso de selección, el 18% de las incubadoras incuban a todos aquellos que se le acercan y un 47% realizan un proceso de selección con criterios no formalizados, ni públicos. Solo el 35% tienen procesos de selección de incubados con criterios formalizados y públicos, en algunos casos con criterios diferentes según el tipo de convocatoria (21%).

Gráfico N° 19 – Proceso de selección de incubados



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017.

Respecto de quienes participan del proceso de selección, ante la posibilidad de múltiples respuestas, la mayor parte de las incubadoras respondió que participa el responsable de la incubadora y su equipo de gestión. Por otra parte, menos del 20% de las incubadoras hace participar a otros actores de la comunidad (empresarios, otros profesionales, etc.).

Tabla N° 8 - Participantes del proceso de selección de emprendedores a incubar total país.

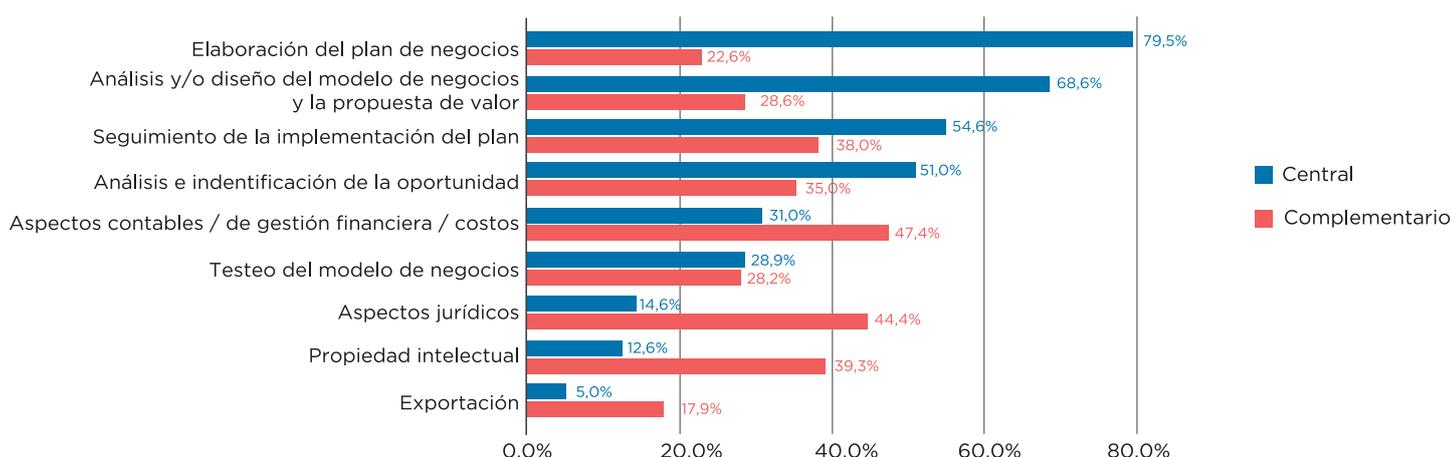
Participantes del proceso selección	Respuestas
Responsable de la incubadora	218
Equipo de gestión	205
Profesionales contratados especialmente	57
Empresarios (voluntarios)	55
Personal administrativo	50
Representantes de entidades de la comunidad	43

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017.

3.4. Incubación: servicios ofrecidos

La encuesta de autodiagnóstico relevó de manera no excluyente el tipo de servicios y recursos que ofrecen las incubadoras a los emprendimientos con los que trabajan. A continuación, se analizan los recursos y servicios que se ofrecen de manera central y complementaria, descartando aquellos que no ofrecen o cuya oferta es poco frecuente.

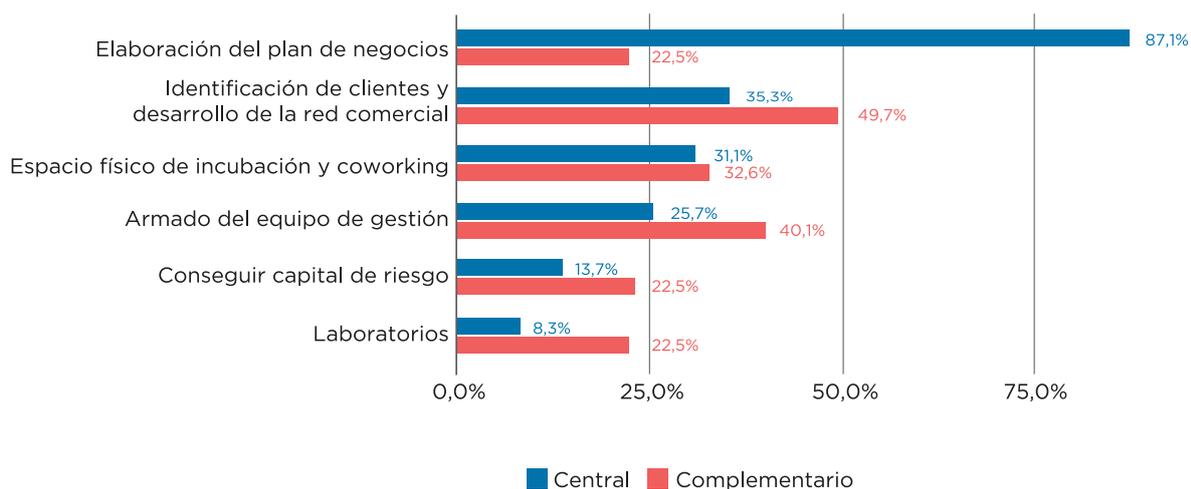
Gráfico N° 20 - Servicios ofrecidos por las incubadoras - total país.



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017.

Dentro de los servicios de carácter central que ofrecen las incubadoras se destacan: la elaboración de plan de negocios (80%), análisis y/o diseño de modelos de negocios y la propuesta de valor (69%) y el análisis e identificación de oportunidad (51%). En el caso de los servicios complementarios, se ofrecen aspectos contables/ de gestión financiera/costos (47%), aspectos jurídicos (44%) y propiedad intelectual (39%).

Gráfico N° 21 – Recursos ofrecidos por las incubadoras- total país.



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017 y el RNI

En el caso de los recursos ofrecidos de manera central, el principal es conseguir créditos y subsidios (87%), mientras que en el caso de los recursos complementarios existe una mayor diversificación. La identificación de clientes y el desarrollo de la red comercial alcanza el 50%, seguida por el armado de equipo de gestión con el 40% y el ofrecimiento de espacio físico para incubación y coworking es un recurso complementario brindado por el 32,6% de las incubadoras. Este último recurso presenta un porcentaje similar para aquellas incubadoras que lo ofrecen de manera central.

A nivel regional no se observan comportamientos diferentes al total nacional para los servicios centrales, aunque en el caso de los servicios complementarios, las regiones NEA, Cuyo y Patagonia presentan diferencias. En estos casos las que mayor respuesta tuvieron fueron: análisis e identificación de la oportunidad, análisis y/o diseño del modelo de negocios y la puesta en valor, seguidos por testeo del modelo de negocios y seguimiento de la implementación de un plan. En el caso de los recursos centrales se replica la situación de servicios. Los recursos complementarios no reproducen el comportamiento nacional, en particular, en Buenos Aires aparece dentro de las principales conseguir capital de riesgo y en NEA y Cuyo se vuelve relevante conseguir créditos y subsidios.

Gráfico N° 22 – Contenidos de capacitaciones ofrecidos por las incubadoras- total país

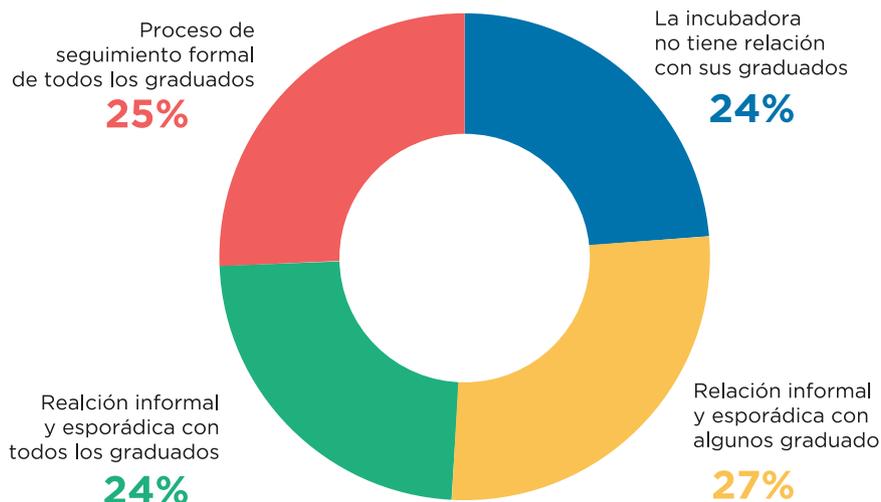


Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017 y el RNI

3.5 Pos - incubación

Una vez que las empresas dejan la incubación, solo el 25% de las incubadoras realiza un proceso de seguimiento formalizado de sus graduados. El 51% tiene una relación informal con los graduados, el 24% con todos y el 27% con algunas de las empresas. Finalmente, un 24% no tiene relación con los graduados y, en estos casos, es posible que sea por no tener empresas graduadas.

Gráfico N° 23 – Vinculo con empresas graduadas- total país

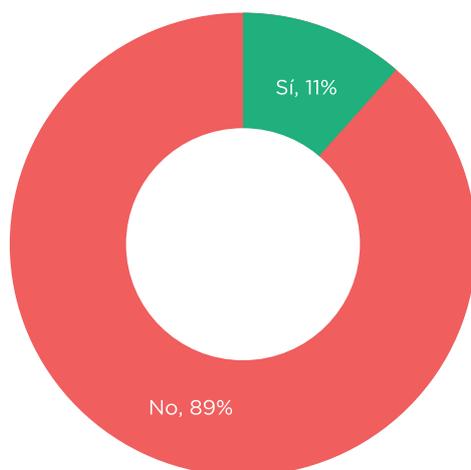


Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017 y el RNI

Por otra parte, solamente el 11% de las incubadoras tiene una oferta de servicios particulares para las empresas graduadas.

Existencia de una oferta de servicios particular para las empresas graduadas:

Gráfico N° 24 – Vinculo con empresas graduadas- total país



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017 y el RNI

3.6 Mecanismos de financiamiento de las incubadoras

Las incubadoras que están registradas en el RNI y participaron de la encuesta pueden financiarse, de forma no excluyente, de la siguiente manera: aportes de los socios, capacitación y/o talleres arancelados, subsidios / aportes del Gobierno Provincial, subsidios/ aportes del Gobierno Local / Municipal, subsidios / aportes del Gobierno Nacional, otros servicios arancelados y otras opciones.

Tabla N° 9- mecanismos de financiamientos de las incubadoras por regiones

Mecanismos de financiamientos de las incubadoras	Regiones						Total
	Buenos Aires	Centro	Cuyo	NOA	NEA	Patag.	
Capacitaciones y/o talleres arancelados	30	23	7	31	9	6	106
Aporte de los socios	34	28	4	17	11	4	98
Subsidios/aportes del Gobierno Nacional	35	18	11	16	6	6	92
Subsidios/aportes del Gobierno Local/Municipal	24	25	14	12	10	6	91
Otros servicios arancelados	32	23	9	14	8	2	88
Subsidios/aportes del Gobierno Provincial	13	12	8	12	4	6	55
Otros	9	6	0	1	0	0	16

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017 y el RNI

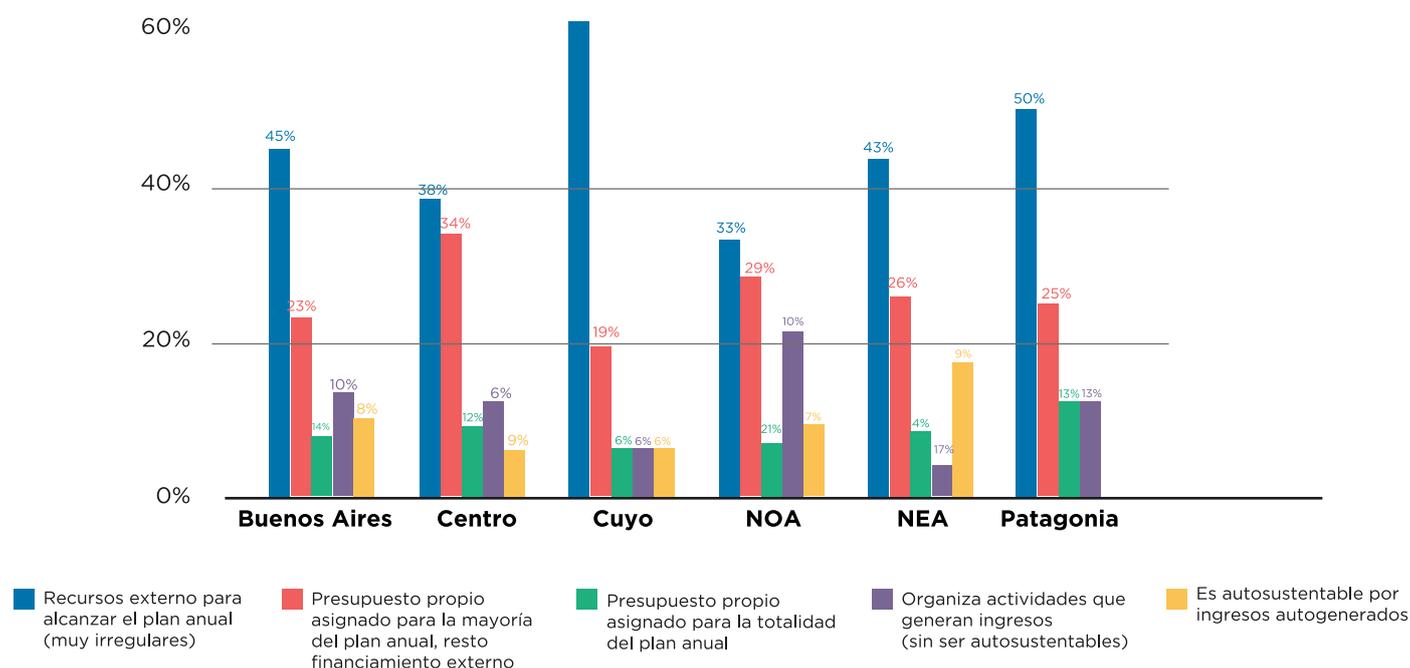
Al preguntarle a las incubadoras cuáles eran sus mecanismos de financiamiento de manera no excluyente, es decir, pudiendo elegir más de una categoría, de las 238 incubadoras que respondieron se observa que la opción elegida con mayor frecuencia es capacitación y/ o talleres arancelados (106), seguido por aportes de los socios (98), subsidios/ aportes del Gobierno Nacional (92).

Si centramos la mirada en el financiamiento público, es decir, subsidios/ aportes del Gobierno de sus tres niveles: Local/ Municipal, Provincial y Nacional nos encontramos con que, de manera no excluyente, el financiamiento público es elegido en 238 oportunidades. Si no se desagregan los niveles de Gobierno, el financiamiento público es el mecanismo de financiamiento de mayor frecuencia.

Con respecto al financiamiento y la sustentabilidad, en la encuesta de autodiagnóstico se indagó sobre qué situación, de las que abajo se detallan, es la que mejor describe al estadio de la incubadora. De las 264 que completaron la pregunta, el 44% seleccionó que depende fundamentalmente de recursos externos (muy irregulares) para alcanzar el plan anual, el 27% seleccionó que posee un presupuesto que es asignado por la institución y cubre la mayoría del plan anual y al resto lo obtiene de recursos externos, el 13% organiza actividades que generan ingresos, pero no les permiten por el momento ser autosustentables, solo el 9% es autosustentable por ingresos autogenerados y al 8% le alcanza para la totalidad del plan anual los recursos asignados por la institución a la que pertenece.

Si nos detenemos a mirar los resultados por región, Cuyo depende en un 61% de recursos externos, mientras que la Patagonia depende un 50% de recursos externos irregulares. En las demás regiones, Buenos Aires (45%), Centro (38%), NOA (33%) y NEA (43%) dependen de recursos externos irregulares. Si bien los últimos casos no cumulan más del 50%, sigue siendo la opción que más frecuencia acumula por región.

Gráfico N° 25 - Financiamiento y sustentabilidad por región.



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017 y el RNI

Por otra parte, existe un 71% de las incubadoras que respondieron que una única fuente de financiamiento genera al menos el 50% de sus ingresos. Siendo la más significativa los ingresos provenientes de la organización madre (el 48%), para un 17% de las incubadoras representa un 70% o más de sus ingresos esa fuente. Pese a ser la capacitación la fuente de ingresos más mencionada, en ningún caso representa un porcentaje relevante de los ingresos.

Tabla N° 10 - Fuentes de financiamientos de las incubadoras - total país.

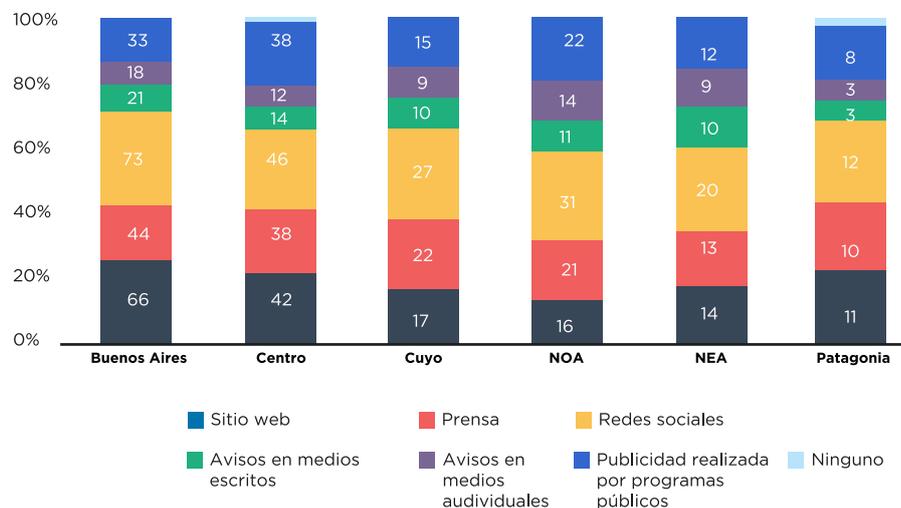
Fuente de ingresos	Porcentaje que representa en los ingresos de las incubadoras	
	Más del 50%	%
Ingresos provenientes de la organización a la que pertenece (ej.: gobierno, universidad)	121	48
Servicios de asistencia técnica paga por concursos públicos	26	10
Donaciones /patrocinios	13	5
Servicios de asistencia técnica paga por los emprendedores	2	0,8
Capacitaciones	1	0,4
Opciones o participación accionaria en las empresas de los emprendedores	0	0
Servicios de coworking	0	0
Otros	15	6

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017

3.7 Comunicación y marketing

En la encuesta de autodiagnóstico se les consultó a las incubadoras acerca de actividades de comunicación y marketing llevaban adelante. Dentro de las actividades de comunicación se les consultó, de manera no excluyente, cuáles de las siguientes desarrollaban: sitio web, prensa, redes sociales, avisos en medios escritos, avisos en medios audiovisuales, publicidad realizada por programas públicos o ninguno. Según las respuestas, la opción que acumula la mayor frecuencia es redes sociales (209), seguida por sitio web (166), y, en tercer lugar, se encuentra prensa (148).

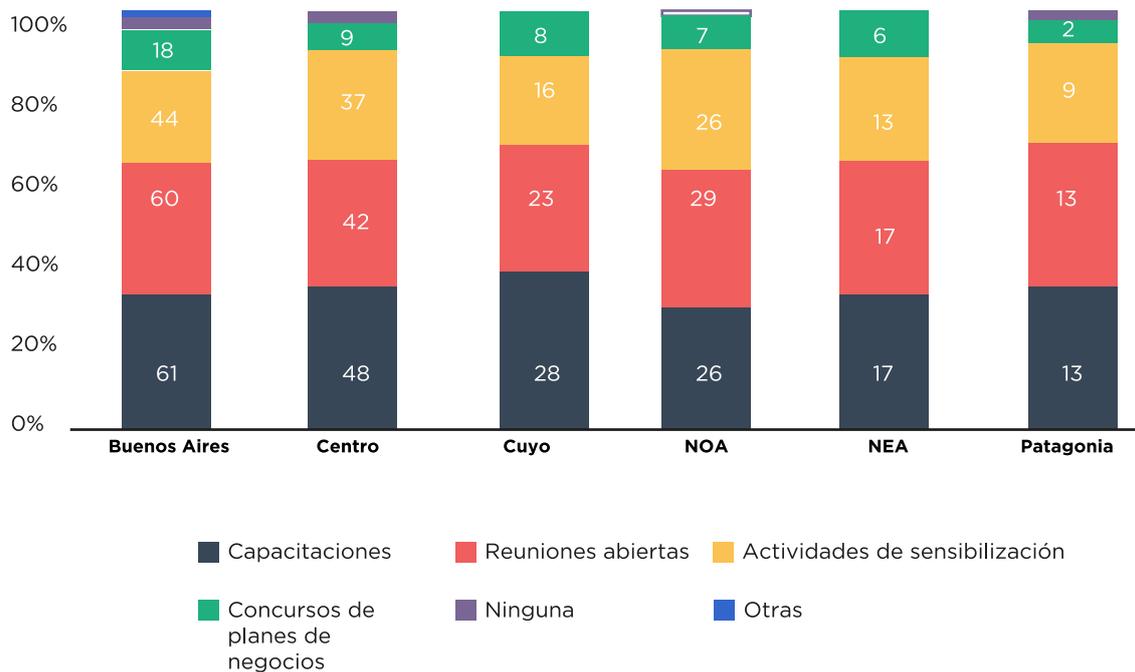
Gráfico N° 26 - Herramientas de comunicación por región



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017 y el RNI

Con respecto a las acciones de marketing para atraer emprendedores, las incubadoras seleccionaron, de manera no excluyente, las siguientes opciones: reuniones abiertas, actividades de sensibilización, capacitaciones, concurso de planes de negocios, ninguna u otras. Capacitaciones fue la opción más seleccionada (193 veces) seguida por la opción de reuniones abiertas (184 veces), mientras que en tercer lugar se encuentra la opción de actividades de sensibilización (143 veces). Esta situación se replica a nivel regional como se observa en el gráfico N°27.

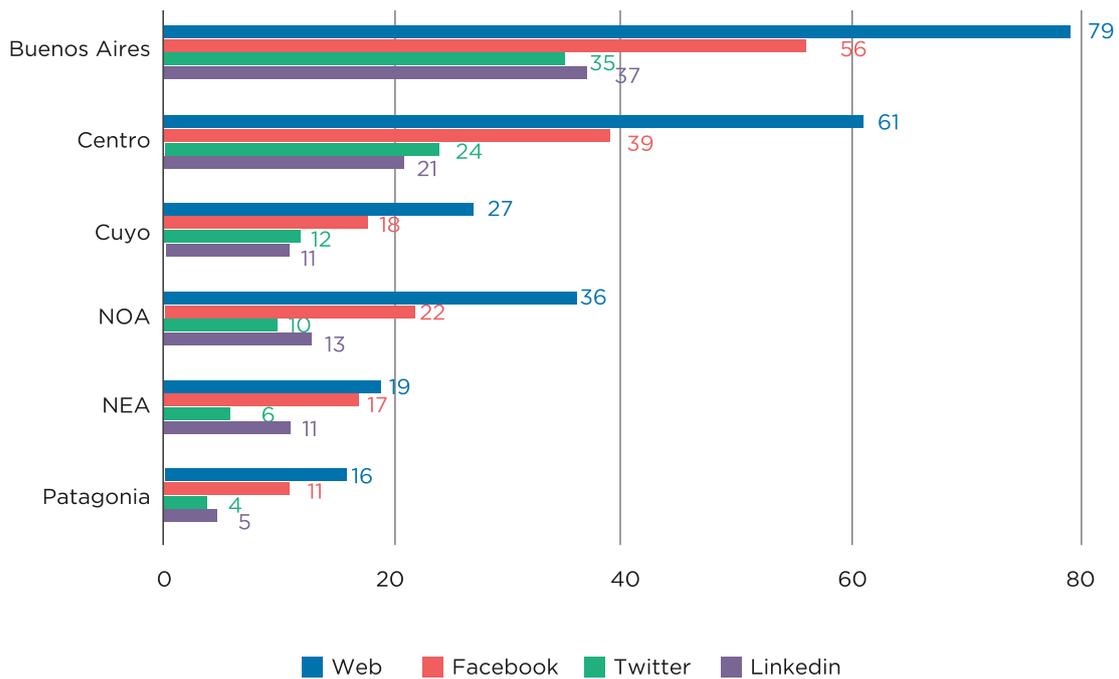
Gráfico N° 27 - Acciones de marketing implementadas por región.



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017 y el RNI

Se consultó a los encuestados por el uso de Facebook, Twitter, LinkedIn y páginas web. De las 264 incubadoras que contestaron, el 90% manifestó tener página web, el 62% Facebook, el 37% LinkedIn, y el 34% Twitter. De lo anterior se interpreta que casi la totalidad de las incubadoras cuenta con página web propia, mientras que la red social que menos incubadoras manifestaron tener es Twitter. Esta distribución se cumple para todas las regiones, salvo para Centro y Cuyo, donde el tercer y cuarto lugar se invierte, siendo LinkedIn la tercera en preferencia, y, en cuarto lugar Twitter.

Gráfico N° 28 – Uso de medios digitales por región



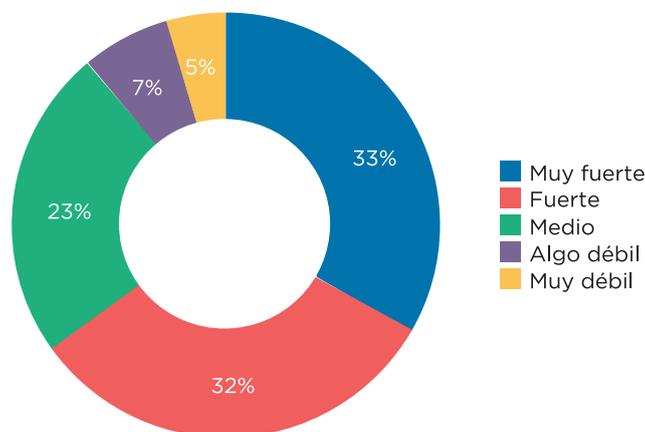
Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017.

4. CAPITAL SOCIAL DE LAS INCUBADORAS

4.1. Localización de las redes

Gran parte de la propuesta de valor de las incubadoras está sostenido por sus redes de contactos, recurso que comparten con los incubados. Al preguntar acerca de cómo valoraban la calidad de esas redes, prácticamente dos tercios de las incubadoras las consideraron como fuertes o muy fuertes y, solamente, el 12 % como débiles o muy débiles.

Gráfico N° 29 – Grado de fortaleza de las redes del equipo de gestión de la incubadora – Total país.



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017.

En término de la localización de las redes, tal como se puede ver en la siguiente tabla las incubadoras consideran importantes las redes para su gestión. El grado de importancia tiene una relación directa a la cercanía de los actores con la localización de las incubadoras. Tal como se observa, en su mayoría, las incubadoras no tienen redes importantes desarrolladas a nivel internacional.

Tabla N° 11 - Importancia de las redes en base a su localización - Total país.

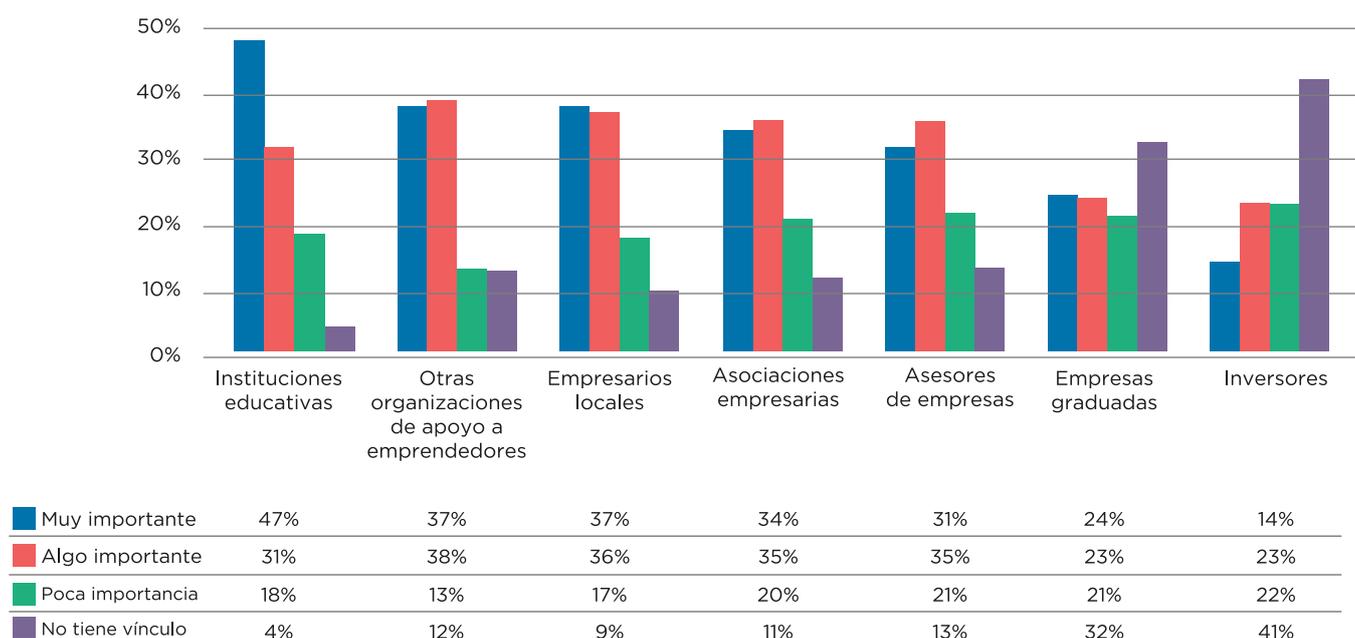
	Red local	Red provincial	Red nacional	Red internacional
Muy importante	83%	62%	65%	17%
Algo importante	14%	31%	24%	30%
Poco importante	2%	5%	8%	27%
No tiene importancia	1%	2%	3%	26%

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017.

4.2 Redes y recursos

En relación con el vínculo conseguir recursos para los incubados, el principal actor con el que se vinculan son las instituciones educativa, el 47% las consideran muy importantes. Esos vínculos son seguidos en grado de importancia por los vínculos con otras organizaciones que apoyan a emprendedores (37%), asociaciones empresarias (34%) y asesores de empresas (31%). Por otra parte, se manifiesta que las incubadoras consultadas tienen relaciones poco importantes o no tienen vínculo con sus graduados (53%) y con inversores (62%).

Gráfico N° 30 - Grado de importancia de la red de relaciones de la incubadora para obtener recursos para los emprendimientos que incuba - Total país.



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de autodiagnóstico 2017.

5. CONCLUSIONES

El análisis de la encuesta permite confirmar algunas de las hipótesis respecto de la distribución y características de las incubadoras en Argentina y, a la vez, explorar algunas características del funcionamiento de las incubadoras más en profundidad en un futuro.

Respecto a las características de las incubadoras, podemos ver una distribución geográfica con gran concentración en las regiones de Buenos Aires y Centro, y un desarrollo menor en las regiones de la Patagonia, NEA y NOA (pese a que en la región NOA ha crecido el número de incubadoras significativamente en los últimos años).

Las antigüedades promedio de las incubadoras es baja, tanto a nivel nacional como en cada una de las regiones. Eso muestra la gran cantidad de incubadoras nuevas que necesitan ir encontrando sus modelos de incubación y mejorando su funcionamiento. Pese a ello, se percibe que los profesionales a cargo de las incubadoras tienen una experiencia mucho mayor a la antigüedad de las instituciones (2,5 veces), lo que muestra que existe un capital humano local que puede ser aprovechado institucionalmente por las incubadoras.

Otro aspecto que es interesante destacar es que las incubadoras argentinas son, en su mayoría, organizaciones sin fines de lucro, ya que esas formas jurídicas (SA, SRL, etc.) representan menos del 10% de las incubadoras que respondieron la encuesta. Eso no quita que deban pensar sus fuentes de ingresos y su sustentabilidad como se verá más adelante.

Con relación a los emprendimientos con los que trabajan, se distingue en general que son poco especializadas tanto en términos de expectativas de crecimiento y rentabilidad, como a nivel sectorial. En relación con los primeros, combinan emprendimientos de estilo de vida con otros tipos de emprendimientos. Respecto de los sectores de la economía, solo el 41% dice especializarse en algunos sectores, siendo los más nombrados los sectores tradicionales como agricultura, producción textil e indumentaria, comercio y turismo y apareciendo algunos sectores tecnológicos como IT e investigación y desarrollo.

Por otro lado, una gran parte de las incubadoras mencionó incubar pocos emprendimientos. El 51% trabaja con menos de 6, un factor que limita la posibilidad de ser autosustentable, hace que tengan poco impacto y, a su vez, limita el aprendizaje del equipo técnico y el desarrollo de una red de emprendedores sólida que evolucione a través del intercambio de experiencias y aprendizajes.

Más allá de la caracterización, el estudio buscó comprender aspectos del funcionamiento que ayudarán a INCUBAR a definir un programa de capacitación de los equipos de gestión y técnicos de las incubadoras. En ese sentido, la forma de funcionamiento de las incubadoras da luz acerca de un universo de incubadoras funcionando con mucho espacio de mejora, pocos procesos formalizados tanto centrales (selección, incubación, etc.), como de apoyo (administración, financiamiento).

La incubadora tipo tiene un equipo reducido, con no más de 4 empleados entre los de tiempo parcial y tiempo completo. El equipo de dirección realiza actividades múltiples, cumpliendo roles técnicos en la mayoría de los casos y roles administrativos en otros. El ajuste en el tamaño de las incubadoras se da por la incorporación de personal técnico (tutores, capacitadores, etc.) en función de las demandas y eso provoca que muchas veces se incorpore personal sin procesos de formación.

Una práctica que facilita la incorporación de capacidades del entorno es la conformación de directorios que sirvan de consejeros del equipo de gestión de la incubadora. Esta práctica está poco formalizada, solo el 28% de las incubadoras lo tiene.

En línea con los últimos puntos, la planificación de la mayor parte de las incubadoras es limitada, está orientada al corto plazo y a lo operativo, sin una mirada estratégica. Al no existir planificación, tampoco se ve la existencia de un tablero de control de gestión que permita evaluar la gestión de la incubadora, como de sus incubados.

Respecto a los procesos centrales se aprecia una falta de formalización y de adopción a mejores prácticas en gran parte de las instituciones. Solo el 17% realiza actividades de pre - incubación como requisito para ser incubados. Solo el 35% tiene procesos de selección con criterios claros y conocidos y, en la mayoría de los casos, tampoco se abre a otros integrantes de la comunidad para participar en el proceso de selección, quedando en manos de los integrantes de la incubadora.

Los servicios que las incubadoras ofrecen están orientados a la búsqueda de financiamiento y la elaboración de planes de negocios. Esto se vincula muchas veces a pensarse como ventanilla de entrada de programas públicos. En menor medida se dedican al seguimiento de la implementación del plan de negocio y, mucho menos, en ayudar al testeado de los modelos de negocios, rol fundamental que deberían tener las incubadoras en la actualidad.

La pos - incubación es un proceso al que poco se le presta atención. Por lo general no se hace seguimiento de las empresas graduadas y en la mayoría de los casos no se tiene una oferta posterior a la incubación.

Respecto a las fuentes de financiamiento, en general, están poco diversificadas. Más del 70% de las incubadoras tiene una fuente que representa más del 50% de los ingresos. En esos casos, dependen en gran parte del financiamiento de la institución madre (48% de las incubadoras) y otras dependen de servicios de asistencia técnica pagos por concurso públicos (10%). Pese a eso, gran parte de las incubadoras dependen de ingresos externos que son irregulares para poder alcanzar su plan anual.

Por último, las incubadoras tienen redes de contactos de calidad, considerándolo como una fortaleza de los equipos. Esas redes están vinculadas a los actores del ecosistema local, al que recurren para la obtención de recursos.

Del estudio se puede concluir que resta un trabajo importante por hacer en la red de incubadoras. Algunas de las recomendaciones son:

Realizar un trabajo de capacitación para los equipos de gestión con orientación dierente según el grado de evolución de cada incubadora:

- Plantear un programa de capacitación para gran parte de las incubadoras. Se estima que al menos el 50% de las incubadoras deben formar a sus equipos de gestión en aspectos básicos de incubación para comenzar a trabajar en la definición de sus modelos de negocio de la incubación y la planificación.
- Aproximadamente un 35%, pese a estar más avanzado en términos de experiencia y haber repetido procesos de incubación, todavía tiene mucho trabajo por realizar para adoptar mejores prácticas de incubación, formalizando primero los procesos centrales y luego los de apoyo.
- Un tercer grupo más avanzado puede ser ejemplo de las incubadoras más nuevas y podría pensar una nueva fase de acercamiento a procesos de aceleración.

Ofrecer un programa de capacitación para los equipos técnicos que ayude a formalizar el proceso de seguimiento y apoyo a los emprendedores.

Por último, en relación con las políticas públicas de ofertas de recursos para emprendedores, este estudio permite ver un grado inicial de especialización de las incubadoras cubriendo públicos diferentes que necesitan una oferta segmentada de capacitación, asesoramiento y financiamiento. Con el fin de facilitar el acceso a dicha oferta programática se recomienda a la red de incubadoras como el canal adecuado para llegar a los emprendedores de todo el país.



Ministerio de Producción
Presidencia de la Nación