



# Las Incubadoras de las Empresas de Quebec

Bernardo Parra R\*

**E**l desarrollo de las economías de todos los países durante los últimos años ha mostrado como una constante la pérdida de la capacidad de generación de empleo por parte de las empresas grandes y como contrapartida la consolidación del sector de la pequeña y mediana industria que muestra mayor capacidad de movilización de capitales y ajuste a los mercados, y se vienen constituyendo en el lugar de empleo de los desplazados por la automatización de la gran industria.

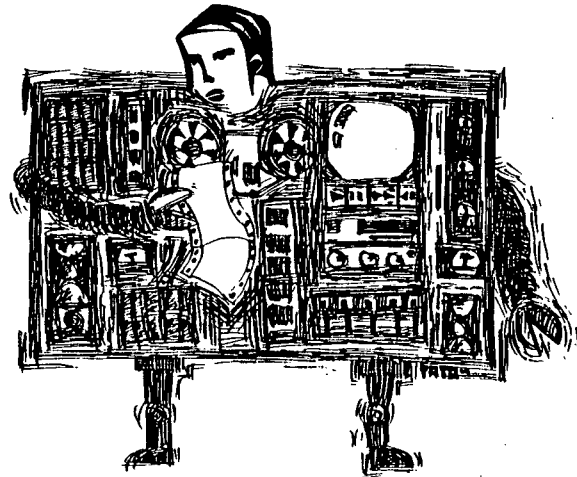
Pequeñas ciudades monoindustriales en muchas partes del mundo han conocido tasas de desempleo altas y el declive de su economía, debido al cierre de una empresa importante, que ha obligado a emigrar a sus ciudadanos.

Una de las primeras experiencias de lo que se conoce como "incubación de empresas", tuvo lugar en las vecindades de la empresa British Steel, que había cerrado varias de sus plantas en la ciudad de Glasgow<sup>1</sup>.

Desde aquí otras experiencias de organizaciones orientadas al estímulo de los pequeños negocios, a la creación de empleo remunerado y a la reactivación de economías deprimidas han surgido en muchas partes del mundo.

## Las pequeñas empresas en las economías desarrolladas

Se puede decir que los gobiernos de casi todos los países del mundo, conscientes del papel que juega el sector de la pequeña empresa dentro de la economía, han consagrado recursos y perso-



nal para ayudarlo, financiarlo, y protegerlo, veamos:

**En Europa:** La comunidad europea por ejemplo bautizó el año de 1983 como el "de las pequeñas y medianas empresas". La Comisión de la Comunidad Europea creó una junta llamada "Grupo de Trabajo sobre Pequeñas y Medianas Empresas", ahora incorporado al seno de la XXIII Dirección General. (Fortune 27 de abril de 1987).

En Francia a partir de los diferentes estímulos y programas se ha propiciado la creación de 40.000 nuevas empresas muchas de las cuales se han iniciado en las "ciudades científicas" construidas alrededor de universidades (Lille, Grenoble, etc) y que cuentan con el apoyo de los Ministerios de Investigación y de Industria.

En la antigua República Federal Alemana, con el objeto de desarrollar la "cultura empresarial" se constituyó

en las antiguas instalaciones de la AEG Telefunken en Berlín, una especie de "Centro Maternal" para apoyar nacientes empresas de la industria química fina, microelectrónica, informática y robótica. Las empresas allí instaladas reciben como ayuda estatal, durante el primer año el 40% de los salarios del personal.

En Italia existe el "Business Innovation Center-BIC" de Trieste que da albergue y servicios a varias empresas de tecnología de punta.

En los Estados Unidos: en E.U. en 1988 más del 50% de los empleados del sector privado en su conjunto trabajaban en empresas de menos de 100 empleados (Wall Street Journal 27/4/88 p. 29).

Así las empresas con menos de 100 trabajadores, según el Pennsylvania High-Tech Directory de 1990, entre 1981 y 1985 generaron 2'412.000 nuevos empleos, en contraste con la disminución neta de 205.000 empleos que registraron las empresas grandes.

<sup>1</sup> Robideaux, Jean, An evaluation of the incubator approach to new enterprise formation in Quebec, Universidad de Sherbrooke, Documento de Trabajo, 88-89.

\* Profesor Asociado Departamento Gestión Empresarial Universidad Nacional



En los Estados Unidos ha existido notable interés en desarrollar rápidamente experiencias con incubadoras de empresas desde los comienzos de la década de los 80's. La National Business Incubator Association, dice que en 1987 había cerca de 200 incubadoras de empresas y en marzo de 1988 el número era de 271 <sup>2</sup>.

### LA PEQUEÑA EMPRESA EN QUEBEC

En Québec entre 1974 y 1982 la variación neta del empleo provenía en un 80.7% de las empresas de menos de 20 empleados<sup>3</sup>.

En 1987, contaba 158.800 PME sobre un total de 159.800 empresas. Aunque todavía la gran empresa es responsable del 58.9% de los empleos, el análisis de la variación de su generación entre 1978 y 1985 muestra que las empresas de menos de 20 trabajadores son responsables de la casi totalidad de los empleos suplementarios registrados en este período<sup>4</sup>.

El número de pequeñas empresas creció en 4.800 entre 1986 y 1987 en esta provincia<sup>5</sup>.

La concentración industrial en las grandes ciudades de la provincia es significativa, en Montréal, por ejemplo, están localizadas el 66% de las pequeñas empresas en tanto que en la ciudad de Québec el 13% y en menor proporción en otros centros urbanos esto explica el hecho de que el 50% de las incubadoras se encuentre en Montréal.

El pequeño empresario quebequense es relativamente nuevo y el número de pequeñas empresas que logra mantenerse durante más de 5 años es bajo. Debido al número alto de quiebras, el gobierno de Québec se ha propuesto

desarrollar una serie de iniciativas orientadas a proteger y estimular este sector como mecanismo para mantener activa la economía y hacerle frente a la creciente tasa de desempleo. Entre otras se ha propuesto desarrollar los siguientes mecanismos:

“Asociarse de manera más estrecha con los empresarios exitosos para el sostenimiento y padrino de proyectos dentro de la localidad de influencia.

Invitar a las instituciones financieras y a las firmas de servicio a las empresas a acrecentar su contribución para estimular el despegue de empresas dentro de su región y a manifestar su voluntad para asumir un riesgo de participación más elevado.

Estimular las agrupaciones y asociaciones de negocios, y a los medios de información de la región a persistir en el esfuerzo de estimular al empresario y difundir los medios más apropiados

**la creación de empresas presupone la presencia de individuos que poseen cierta predisposición a la acción en función de ciertas características psicológicas.**

para iniciar una empresa.

Sostener los esfuerzos de las instancias municipales dentro de su radio de acción con el fin de llevar a cabo pro-

yectos con infraestructuras y medios adecuados para apoyar el establecimiento de empresas dentro de su territorio.

Apoyar al sector educativo y escolar en sus esfuerzos de sensibilizar a los jóvenes de ambos sexos para que se conviertan en empresarios<sup>6</sup>.

### DEFINICIONES OPERACIONALES, EL CONCEPTO DE EMPRESARIO

El proceso de creación de empresas se ajusta a un modelo en el cual intervienen los siguientes elementos:

- Las características psicológicas de empresario.
- Los factores de discontinuidad en la vida personal del empresario.
- Las oportunidades.
- Los factores de credibilidad y confianza, (confiabilidad).
- Los factores de factibilidad.

Estos cinco elementos son interrelacionados por André Belley así:

(ver Gráfica No. 1: (Modelo de creación de Empresas)

### CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS DEL EMPRESARIO

La creación de empresas presupone la presencia de individuos que poseen cierta predisposición a la acción en función de ciertas características psicológicas<sup>7</sup>.

Para que la iniciativa pase de la imaginación a la acción hace falta un catalizador, y este catalizador según Shapiro es el resultado de la discontinuidad en la trayectoria de la vida de un individuo.

Desde el exterior, el medio ambiente o desde el interior, de las entrañas de un empresario, se presentan cambios que alteran el devenir.

El medio externo puede influir dramáticamente, en cualquier momento, de manera positiva o negativa en la vida de una persona; por ejemplo la muerte de uno de sus padres, el haber perdido el empleo, haber finalizado los estudios o el servicio militar, etc. Pero

<sup>2</sup> National Business Incubator Association, New Study Shows Incubator Industry Booming (Carlisle PA), december 1987.

<sup>3</sup> OPDQ, Québec à l'heure de l'entreprise régional; Plan d'action en matière de développement régional, octubre de 1988.

<sup>4</sup> Vallénard, André, Les PME au Québec, état de la situation, 1987.

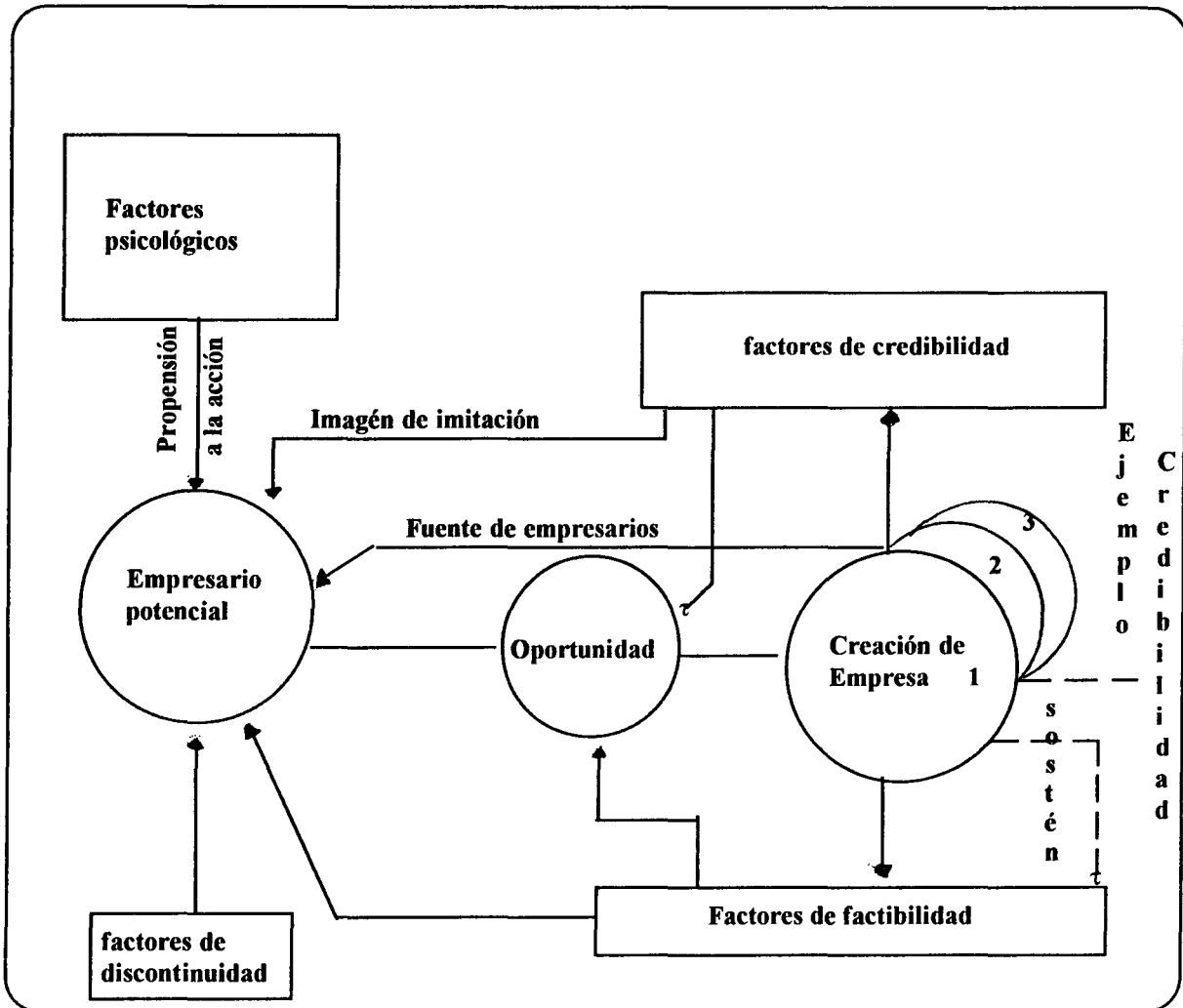
<sup>5</sup> OPDQ, Québec à l'heure de...etc., p. 18.

<sup>6</sup> OPDQ, Ministère de Petites Entreprises et Tourisme, La petite entreprise au Canada, la croissance, la source de compétitivité, Informe sobre la pequeña empresa en Canadá, presentado a la Cámara de los Comunes, 1990, Traducción libre del Autor.

<sup>7</sup> Shapiro, Albert, Iza Sokol, The Social Dimension of the entrepreneurship, en C.A. y D.L. Sexton K.H. Vespers (edit).



**Gráfica No.1**  
**Modelo de creación de empresas\***



Fuente: Andre Belley. " Les Milieux incubateurs de L'entrepreneurship", 2e édition, Fondation de l'Entrepreneurship, Québec, 1990



para que el individuo escoja crear una empresa es necesario que el perciba que puede hacer cosas, y que esas cosas van a ser bien valoradas por la sociedad.

Las características psicológicas del empresario son las predisposiciones internas que lo impulsan a emprender. Entre estas se tienen:

a) La necesidad de realización que se manifiesta como un impulso a cumplir bien una tarea, los empresarios prefieren ser responsables de la solución de los problemas, gustan de establecer los objetivos por su propio esfuerzo, tienen la tendencia a asumir riesgos moderadamente en función de sus habilidades y buscan una medida inmediata de su desempeño<sup>8</sup>.

b) A los empresarios les gusta percibir que pueden controlar o no aquello que les incumbe, esto ha sido definido como la internalidad del lugar de control.<sup>9</sup>

c) La propensión a asumir riesgos que se desprenden de la identificación de las oportunidades de los eventos percibidos, las consecuencias de estos y la gravedad percibida de las consecuencias<sup>10</sup>.

d) Presupone también la existencia de un sistema de valores<sup>11</sup>, entre los que se destacan ciertos modelos sociales de imitación que le servirán de ejemplo a seguir, los factores socioculturales que le permiten confiar en que su decisión contará con recursos humanos, financieros, de materias primas, mercado, equipo y aportes gubernamentales amén

de la existencia de cierta infraestructura local.

En función de esta teoría en algunos países desarrollados se han constituido organizaciones llamadas "incubadoras" cuyo objetivo es el de facilitar el medio ambiente adecuado para que personas que se aproximan a las descritas aquí, puedan volverse empresarios.

---

**Una incubadora se constituye en un medio de ambiente dinámico para el nuevo empresario que a su vez puede cotejar sus experiencias con otros y aprovechar las de aquellos de manera más ventajosa.**

---

### Qué son las incubadoras?

Una incubadora es un medio artificial adaptado para proteger y vigilar el desarrollo de los recién nacidos, o también un aparato que simula las condiciones naturales para que los huevos de una especie cualquiera puedan eclosionar.

En el mismo sentido las incubadoras de empresas son lugares destinados a crear el medio ambiente propicio para disminuir la mortalidad de las empresas nuevas.

De acuerdo con la Asociación de Comisionistas Industriales de Québec, una incubadora de empresas es:

**" un centro dedicado a la creación e iniciación de nuevas empresas a las cuales proporciona un ambiente apropiado y presta numerosos servicios".**

Otra definición desarrollada por Tugeon y Boily (1988), dice:

**"Es un lugar donde están reunidas por un período limitado, varias empresas en su fase de despegue, previamente seleccionadas; en donde se les ofrece servicios logísticos, administrativos y de consultoría a costos reducidos".**<sup>12</sup>

Para que una organización de esta naturaleza pueda considerarse como incubadora se recomienda la presencia de los siguientes elementos:

- Bajo costo de los arrendamientos de espacios adecuados con el derecho a compartir áreas de uso común: espacios amoblados, sala de reuniones, sala de conferencias, espacio para estacionar vehículos etc.
- Asistencia empresarial general en las diferentes esferas funcionales.
- Un local habilitado para prestar asistencia administrativa, recepción, compartir secretaria, celaduría, control de inventarios, expedición de fotocopias, telecomunicaciones, teneduría de libros, servicios públicos, seguridad, etc.
- Posibilidades de acceder a capital de inversión cuando se requiera.
- Dirección de los nuevos empresarios por un grupo de especialistas (la colaboración de una Universidad o de otro establecimiento educacional). (Ver cuadro No. 1).

### Servicios que prestan las incubadoras

Para los protegidos, una incubadora presenta numerosas ventajas: para empezar, disfrutan de servicios básicos

<sup>7</sup> Shapiro, Albert, Iza Sokol, *The Social Dimension of the Entrepreneurship*, en C.A. y D.L. Sexton K.H. Vespers (edit), *Encyclopedia of the Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, N.Y. Prentice Hall, Inc. 1982.

<sup>8</sup> MacClelland David, "The Achieving Society", New York, the Free Press, 1961.

<sup>9</sup> Brockhaus, Robert H, "The psychology of the entrepreneur" in: C.A. Kent D.L. Sexton et K.H. Vesper *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall, Inc; 1982: pp 39-57.

<sup>10</sup> Liles, Patrick R. "Who are the entrepreneurs", in: Williams, Names, (edit) "The Entrepreneurial Manager in the Small Business". Reading Mass: Addison Wesley Publishing Company, 1978 pp 10-21.

<sup>11</sup> Un valor es una concepción profunda relativamente estable en lo relacionado con la superioridad de un modo de conducirse o de un objetivo de la vida (Bergeron 1979).

<sup>12</sup> Turgeon, Daniel; Boily, Daniel, "L'incubateur d'entreprises un outil de développement au service de la PME naissante. Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 1987.



adaptados a su capacidad de pago, pueden afrontar con la ayuda gratuita de especialistas toda suerte de problemas que se presentan durante los primeros años de operación, sobre todo cuando los costos fijos son todavía superiores a sus ingresos.

En efecto, una incubadora se constituye en un medio de ambiente dinámico para el nuevo empresario que puede a su vez cotejar sus experiencias con otros y aprovechar las de aquellos de manera ventajosa. Por otra parte si las empresas son compatibles los nuevos empresarios pueden negociar de manera conjunta.

La presencia de una empresa naciente en una incubadora puede variar de seis meses a cuatro años siendo la estancia media de dos años aproximadamente, cuando se ha evaluado que la empresa puede funcionar de manera autónoma.

En términos generales corresponden más o menos a los mismos servicios que proporcionan las incubadoras de empresas localizadas en los Estados Unidos y en el resto del Canadá. Sin embargo existen en la práctica limitaciones de tipo estructural y administrativo que obligan a las existentes en Québec y otros países a no proporcionar una gama de servicios amplia.

Es de anotar que todos los servicios ofrecidos están incluidos dentro del valor del arrendamiento. La infraestructura y la orientación sostenida a las empresas neonatas favorecen su desempeño y mejoran su rentabilidad.

De hecho como lo dice el profesor Yvon Gasse, el empresario se encuentra inmerso en un ambiente dotado de una cultura empresarial:

**“constante revient invariablement pour expliquer l’ emergence et le succes de nouveaux entrepreneurs, la présence d’un enviroment incitateur et encourageant les initiatives et la créativité”**

Con el objeto de terminar este breve repaso de requisitos y condiciones propios de las incubadoras es conveniente hacer una distinción entre éstas y otro

tipo de negocios muy parecido con los cuales se tiende a identificarlas por ejemplo: “los moteles industriales”, “los condominios industriales”, y los “parques tecnológicos”.

### **DIFERENCIA ENTRE INCUBADORAS, MOTELES INDUSTRIALES Y PARQUES TECNOLÓGICOS.**

En algunas propuestas de creación de incubadoras de empresas, no se hace distinción entre estas y otras formas de apoyo a la creación de empresas nuevas o al apoyo de las existentes a través de parques, condominios y moteles industriales; sin embargo entre unos y otros se encuentran sustanciales diferencias en su forma de manejo y objetivos que persiguen, veamos algunas diferencias:

Los “moteles industriales” son lu-

---

### **El número de pequeñas empresas creció en 4.800 entre 1986 y 1987 en la provincia de Québec**

---

gares en arriendo, con disponibilidad de servicios públicos pero absolutamente ningún tipo de asesoría, en estos lugares prácticamente se paga una renta periódica por el derecho a usar dicho espacio por periodos cortos entre dos meses y dos años. Ciertos moteles industriales ofrecen algunos servicios comunes por intermedio de un comisariato industrial que facilita el acceso a los servicios de algún experto.

Los “condominios industriales” ofrecen a los propietarios o usuarios, eventualmente, alguna clase de servicios compartidos, como son la celaduría o el mantenimiento de las áreas comu-

nes, pero carecen de asesoría, acceso a fuentes de financiación y otros. Por lo general los contratos ofrecen una opción de compra del espacio arrendado.

Los “parques tecnológicos” son zonas industriales especializadas para las empresas que utilizan las nuevas tecnologías y se ofrecen servicios adaptados a dichas empresas.

El concepto de “Parque Tecnológico” o “Tecnópolis” se originó en el Silicon Valley (California) y en la Ruta 128 (Massachussets), como iniciativas surgidas alrededor de las universidades Stanford, Harvard, y MIT, en donde se crearon durante 5 años (entre 1975 y 1980), mas de 200 empresas de alta tecnología que generaron más de 250.000 empleos.

Sin embargo es conveniente mencionar que no todas las incubadoras de empresas obedecen al esquema presentado atrás sino que algunas operan bajo el estilo de “incubadoras sin muros” que se caracterizan por la prestación de servicios de capacitación y asesoría compartidos, pero carecen de infraestructura locativa para albergar a los neonatos y deja a estos en libertad para ubicarse en el lugar geográfico deseado de acuerdo con sus necesidades y posibilidades.

### **ASPECTOS ESTRUCTURALES DE LAS UNIDADES DE INCUBACION**

Existen diferentes tipos de incubadoras de acuerdo con el origen de sus recursos financieros y el tipo de política que desarrollan frente a los futuros microempresarios. Las principales categorías son: **privadas, públicas u orientadas a la comunidad, de tipo mixto, y los centros universitarios de incubación.**

Como su nombre lo indica, la principal distinción es la fuente de los fondos que le dieron origen. En el primer caso existe por decirlo así, el motivo de la ganancia, en los otros la esperanza que la prestación de un servicio facilite la generación de empleo o en último caso, desarrollar mecanismos que permitan la transferencia tecnológica.



## Las incubadoras de empresas de Québec

En abril de 1983 inició sus actividades en la ciudad de Sherbrooke, la fundación "Progestion Estrie Inc", la cual se podría encuadrar dentro de la categoría de "incubadora extramural", tiene por objetivos: ofrecer el encuadramiento técnico y el soporte moral a las personas deseosas de iniciar una empresa; tiene como metas, entre otras, favorecer el tipo de empresas consideradas como factibles, contribuir al mantenimiento y a la creación de empleos permanentes, promover el espíritu de empresa, y permitir a los empresarios potenciales el conocimiento de los elementos administrativos básicos para desarrollar un proyecto empresarial.

En el verano de 1985 se organizó en el territorio de Québec el "Centre d'incubation industrielle de Bécancour Inc", un organismo privado con ánimo lucrativo. Su iniciación fue determinada por las dificultades económicas y de desempleo conocidas en la región, agravadas por el retiro hacia Ontario de la empresa multinacional Nabisco Brands en 1983.

Para remediar esta situación la COPERS, un comisariato industrial que agrupa a 31 municipalidades de la región Nicolet-Bécancour y algunos dirigentes de empresas, adquirieron una de las edificaciones desocupadas por la Nabisco Brands Inc. y la transformaron en una incubadora de empresas para favorecer a los empresarios locales.

En 1987 operaban cuatro centros de incubación de microempresas que favorecían a 22 neonatos. Un año más tarde el número de unidades creció a 6 y el de neonatos a 124. En 1991 se ha podido identificar en la provincia de Québec 11 centros de incubación de empresas.

Las principales instituciones dedicadas a la incubación de empresas se sitúan en las grandes ciudades. Estas han sido financiadas en su mayoría por los gobiernos federal y provincial par-

ticularmente por el Ministerio de Empleo e Inmigración del Canadá y por la Oficina de Planificación y Desarrollo Económico de Québec.

Estas formas organizativas están en su etapa embrionaria, y aunque algunas de ellas funcionan hace más de 5 años, su experiencia acumulada aunque importante, no permite elaborar conclusiones acabadas sobre su desempeño y efectividad. (Para dar una idea de la proporción poco significativa de la intervención se debe tener en cuenta que por ese entonces operaban en esta provincia alrededor de 153.950 pequeños negocios).<sup>13</sup>

### Estructura operacional

De acuerdo con el profesor Robidoux<sup>14</sup>, las incubadoras de empresas existentes en Québec presentan disparidad estructural con impacto diferente en el tipo de operaciones que realiza cada uno de los centros. Así por ejemplo, dos incubadoras de sentido

---

## La facilidad de acceso a los servicios de consultoría y la coparticipación de experiencia con otros beneficiarios son elementos claves para la formación de nuevos empresarios.

---

"comunitario", son más restringidas en sus actividades porque sus estrategias operativas están cuidadosamente orientadas a seleccionar empresarios jóvenes, tal es el caso del **Complexe Multifonctionnel de Grand-Mère** y el

<sup>13</sup> Op cit pa 5.

<sup>14</sup> Robidoux Jean, "The Incubator approach ... etc" Universidad de Sherbrooke.

**Centre Entreprise "jeunesse Y.M.C.A."**.

Una incubadora, **Inno-Centre Québec** se orienta al área de la alta tecnología y a la creación de firmas de iniciativa innovadora. De las 16 empresas patrocinadas hasta el presente, 13 se dedican a la producción de programas lógicos para computadora, 2 a la producción de máquinas calculadoras o controladoras y otra en el campo de la genética.

En el mismo sentido trabaja el **Centre de Création d'Entreprises de Québec**. Esta última cuenta en la actualidad con dos lugares de negocios: el primero situado en los límites del Parque Industrial St-Malo y el segundo en el Parque Tecnológico Metropolitano de Québec.

**Socrent's** desarrolla actividades de incubación de la variedad "sin muros", y opera en coordinación con otra incubadora del mismo estilo **Tiem Canada Inc.** sus directivos insisten en que su actividad se involucra fundamentalmente en la etapa de la preincubación (que dura entre 6 y 18 meses) en la cual sus beneficiarios son dirigidos por personal especializado en la elaboración de planes detallados, investigación de mercados, para lo cual disponen de biblioteca, computadores personales, banco de datos, equipos de video etc.

**Initiative création d'emplois de Montreal** es un gran centro de incubación. Es una institución privada creada por la Fundación de empresas Imasco, por un término de cinco años, con la meta de crear 1.200 empleos mediante una inversión de 7.5 millones de dólares. Funciona en un edificio adaptado para suministrar servicios de apoyo a empresarios jóvenes con brillantes ideas de creación de empresas, la administración de esta institución ha sido cedida bajo contrato a una fundación creada para tal fin que se llama "Job Creation Canada", filial de la misma en los países bajos.

**Progestion Estrie Inc.** es una organismo sin ánimo lucrativo subvencionado actualmente por el Ministerio de la



Industria del Comercio y de la Tecnología, dentro del programa "Sostén de las iniciativas jóvenes", y se ha beneficiado además de la ayuda de otras instituciones gubernamentales. Hasta el presente **Progestion Estrie**, desarrolla la modalidad de incubadora extramural, pero tenía proyectado iniciar en 1992 las operaciones intramurales para lo cual contaba con la ayuda de otras instituciones; para su despegue se vendió 25 acciones de 10.200 dólares cada una con el fin de reunir los fondos necesarios para la adecuación y dotación de un espacio físico, en el cual se proponen acoger iniciativas empresariales de tecnología de punta. En este proyecto participan también la Universidad y el Colegio de Sherbrooke.

El régimen educativo de Québec ha dado lugar a la creación de un sistema que permite al estudiante que termina la educación secundaria continuar los estudios profesionales durante dos años en los Colegios de Estudios Generales y Profesionales CEGEP, después de los cuales puede ingresar a la universidad.

Los CEGEP tienen a su vez la función de desarrollar programas de educación para los adultos. Uno de estos consiste en un cursillo de capacitación que se denomina "Programa de Alistamiento de Empresas" (Programme de Prédémarrage d'Entreprises).

A este programa ingresan adultos, desempleados o no, que tengan el propósito de iniciar un negocio; durante un período de 28 semanas los participantes reciben de profesionales y profesores universitarios, conocimientos en las diferentes áreas funcionales de la empresa: Administración, Mercadeo, Contabilidad, Introducción a la Informática, Finanzas Básicas, Conocimientos Jurídicos Generales y otros. Al final del curso los participantes deben presentar el plan de negocios a realizar.

Los profesores evalúan el proyecto y si lo encuentran factible, los participantes son estimulados a presentarlo en diferentes instituciones financieras que les pueden facilitar los recursos para realizarlo. Pero algunos CEGEP han ido más lejos y no solamente se encargan de llevar al futuro empresario a las

puertas del agente financiero, sino que en la actualidad disponen de facilidades locativas para acoger la empresa naciente durante dos años y medio. Es decir que las Instituciones Educativas participan también en la etapa de arranque de la empresa y son socios con otras instituciones de alguna incubadora. Tal es el caso del Colegio de Limoilou de Québec, y de la Universidad de Laval, que participan en el CECEQ.

#### Equipo directivo de las incubadoras

La mayoría de las incubadoras son manejadas por gerentes jóvenes con dedicación de tiempo completo. Con excepción de una, en todas las demás éste es el encargado de realizar las entrevistas a los posibles beneficiarios y realizar con ellos una visita por todas las dependencias. En otra, esta función es delegada a un funcionario del staff. Trabajan por lo general dos asesores permanentes, una secretaria y un administrador de planta.

El hecho de estar compartiendo el mismo lugar, tener la posibilidad de consultar cualquier problema con el

**Cuadro 1**  
**CARACTERISTICAS GENERALES DE LAS INCUBADORAS**

Nombre	Area*	Tarifas	Presupuesto	Benefic.
Progestion Estrie	0	75**	150.000	200***
Centre d'incubation industrielle de Bécancour	40.0	2-50	75.000	5
Complexe Multifuntional de Grand-Mère	320		100.000	16
Inno-Centre's	5		180.000	6
Tiem Canada's	3.7		700.000	
Soccrent's	0		350.000	32
Initiative Création d'Emplois de Montréal	80	22	1'200.000	40***
Centre Entreprise Jeunesse de Montréal Y.M.C.A.	19.5	2-4	450.000	60
Centre de Création d'entreprises de Québec		10*****	300.000	14
Société de démarrage et d'expansion d'Entreprises			450.000	8
Centre de création d'entreprises Alma Inc.	35.0			20
Centre de création d'entreprises de Beauce-Etchemins			100.000	5

\* miles de pies cuadrados

\*\* se cobra una vez para la apertura de folder.

\*\*\* Empresas extramurales

\*\*\*\* cuando cumplen 2 años

\*\*\*\*\* más 456 microempresas "extramuros"

Fuente: Autor



personal del staff especializado que presta la capacitación; que está disponible dentro de la organización, y participar su experiencia con otros empresarios crea en estas organizaciones un ambiente especial de trabajo y espíritu de grupo que posibilita la supervivencia de la empresa.

#### Empleo Generado por las incubadoras de Quebec

Uno de los criterios para medir la efectividad de los negocios de incubación es la capacidad de generación de empleo. Este criterio hace caso omiso de la calidad del trabajo generado, es decir, si los puestos son ocupados por personal altamente calificado como ocurre en aquellas industrias de tecnología avanzada o si son ocupados

por trabajadores de mediana o baja calificación. Tampoco se consideran los empleos de tiempo parcial, los cuales en las microempresas son muy frecuentes.

Haciendo a un lado las anteriores aclaraciones, el cuadro No. 2 presenta el número de empleos generados por las once incubadoras de empresas de Québec, y el valor proxímado necesitado por cada beneficiario para iniciar la firma.

#### Conclusiones

1. Las incubadoras de empresa permiten a las empresas recién nacidas minimizar los errores administrativos durante el período inicial de su desarrollo.
2. Las incubadoras permiten a las nuevas empresas adquirir la experiencia necesaria en el campo de los negocios

para volverla eventualmente autónoma.

3. La facilidad de acceso a los servicios de consultoría y la coparticipación de experiencias con otros beneficiarios son elementos claves para la formación de nuevos empresarios.
4. Las empresas acogidas dentro de las incubadoras gozan de mayor credibilidad y reducen la percepción del riesgo por parte de los clientes, proveedores, inversionistas.
5. El hecho de compartir un mismo sitio de trabajo y enfrentar una experiencia empresarial da lugar a que se intercambien conocimientos y se aprenda de los errores y éxitos de los otros.
6. La reunión de los noveles empresarios en el mismo lugar permite el desarrollo de relaciones interempresariales frente a futuros negocios con clientes y proveedores.

Cuadro 2

#### CAPITAL INICIAL DE CADA BENEFICIARIO Y EMPLEO GENERADO

Nombre de la incubadora	empleo	capital (Dólares Canadienses)
-Progestion Estrie Inc	320	32.0
-Centro d'Incubation Industrielle deBécancour	30	35.0
-Complexe Multifuntionel Industriel de la Mauricie	135	50.4
-Inno-centre Québec Boucherville	21	81.0
-Tiem Canada Inc. (Québec city)	60	300.5
-Soccrent (Jonquière)	104	57.5
- Initiative Création d'Emplois de Montréal, ICEM (Montréal)	1200	47.4
-Centre Entreprise Jeunesse de Montreal Y.M.C.A. Montréal	250	16.2
-Centre de Création d'entreprises de Québec. CECEQ	60	*300.0
-Société de Démarrage et d'Expansion d'entreprises, SODOMEX	130	215
-Centre de Création d'Entreprises Alma Inc	55	n.d
-Centre de Création d'Entreprises y Beance-Etchemins	40	50
total	2.405	

\* Difícil de establecer porque algunas empresas se encuentran activas cuando entran a la incubadora y el "savoir faire" es un activo valioso no estimado en el capital inicial.

Fuente: Autor.