

## PROPUESTA DE MODELO DE INCUBADORA DE EMPRENDIMIENTOS: GÜINESEMPRENDE

MSc. Elizabeth Pérez Matau <sup>(1)</sup>, MSc. Ileana De Armas Valiente <sup>(2)</sup>, MSc. Lisset Miquel González <sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> Directora del CUM-Güines, [elizabethhpm@unah.edu.cu](mailto:elizabethhpm@unah.edu.cu)

<sup>(2)</sup> Sub-directora del CUM-Güines, [ileanadav@unah.edu.cu](mailto:ileanadav@unah.edu.cu)

<sup>(3)</sup> Profesor Instructor, [lissetmg@unah.edu.cu](mailto:lissetmg@unah.edu.cu)

(CUM – Güines) Centro Universitario Municipal de Güines. Calle 69 y final. Carretera de Catalina kilómetro 1 y medio. Zona de Desarrollo. Provincia Mayabeque, Cuba.

### RESUMEN

A partir de la Política de Impulso al Desarrollo Territorial del Ministerio de Economía y Planificación del 2020, el Consejo de Administración Municipal (CAM) de Güines trazó su estrategia de desarrollo local para el período 2021-2025. En la cual el centro universitario municipal (CUM) lidera la línea estratégica de la gestión del conocimiento. En este aspecto, los emprendedores de la localidad presentan dificultades (técnicas y de gestión) para llevar sus ideas a proyectos. Por lo que, el presente artículo propone un modelo de incubadora de emprendimientos que permita al CUM-Güines, de acuerdo a sus posibilidades, apoyar el desarrollo local del municipio. Para ello: se revisa el marco teórico-conceptual y el estado del arte de incubadoras de emprendimientos a nivel nacional e internacional; se propone un modelo de incubadora acorde a las necesidades reales del municipio; y se sugiere un método para valorar la viabilidad de la propuesta. Encontrando que el municipio presenta un ecosistema emprendedor insipiente por lo que se propone un modelo de pre-incubadora, de tres grupos de trabajo, y tres procesos genéricos: selección, pre-incubación y servicios específicos. GüinesEmprende acompañará a los innovadores seleccionados desde el diseño hasta la aprobación de su proyecto de desarrollo local, asesorándolos en los procedimientos legales y de financiamiento. El método sugerido para calcular la viabilidad de la propuesta, es el Sistema de Expertos según una encuesta, diseñada por los autores, que incluye: la autoevaluación de los expertos y la valoración de factores internos y externos que influyen en el desenvolvimiento de la incubadora.

**Palabras Claves:** incubadora de emprendimiento, ecosistema emprendedor, modelo, procesos genéricos.

### ABSTRACT

Based on the 2020 Policy to Promote Territorial Development of the Ministry of Economy and Planning, the Municipal Administration Council (CAM) of Güines outlined its local development strategy for the period 2021-2025. In which the municipal university center (CUM) leads the strategic line of knowledge management. In this regard, local entrepreneurs have difficulties (technical and managerial) in bringing their ideas to projects. Therefore, this article proposes an entrepreneurship incubator model that allows

CUM-Güines, according to its possibilities, to support the local development of the municipality. To do this: the theoretical-conceptual framework and the state of the art of entrepreneurship incubators are reviewed at a national and international level; An incubator model is proposed, according to the real needs of the municipality; and a method is suggested to assess the feasibility of the proposal. Finding that the municipality presents an insipient entrepreneurial ecosystem, for which, a pre-incubator model is proposed, with three work teams, and three generic processes: selection, pre-incubation and specific services. GüinesEmprende will accompany the selected innovators from the design to the approval of their local development project, advising them on legal and financing procedures. The suggested method to calculate the viability of the proposal is the Expert System applying a survey, designed by the authors, which includes: the self-evaluation of the experts and the assessment of internal and external factors that influence the development of the entrepreneurship incubator.

**Keywords:** entrepreneurship incubator, entrepreneurial ecosystem, model, generic processes.

## INTRODUCCIÓN

A partir de la Política de Impulso al Desarrollo Territorial del Ministerio de Economía y Planificación del 2020, el Consejo de Administración Municipal (CAM) de Güines trazó su estrategia de desarrollo local para el período 2021-2025 con énfasis en el lazo indispensable entre la gestión del conocimiento y la producción. El CAM se apoya en el Centro Universitario del Municipio (CUM) para guiar metodológicamente los emprendimientos de entidades e individuos del municipio. Aunque están definidas las muchas oportunidades y actores del municipio, en la práctica, se presentan dificultades y problemáticas (técnicas y de gestión) por parte de los emprendedores para llevar sus ideas a proyectos. Güines, como muchos municipios e incluso provincias del país, no cuenta con incubadoras de emprendimientos, las cuales son una herramienta de desarrollo económico altamente valorada a nivel internacional.

Por ende, el presente artículo propone el modelo de incubadora de emprendimientos: GüinesEmprende para el CUM-Güines. Para ello, se revisa el marco teórico-conceptual y el estado del arte de Incubadoras de Emprendimientos a nivel nacional e internacional; se propone un modelo de Incubadora acorde a las necesidades reales del municipio y a las posibilidades del CUM; y se sugiere un método para valorar la viabilidad del modelo de incubadora propuesto. Encontrando que las características del municipio y las dificultades de un ecosistema emprendedor insipiente, apuntaban a la creación de una pre-incubadora, cuyo modelo es simple con tres grupos de trabajo: administración, grupo técnico y grupo jurídico-financiero. La misma contará con tres procesos genéricos: selección, pre-incubación y servicios específicos. GüinesEmprende acompañará a los emprendedores seleccionados en la incubación de un proyecto de desarrollo local desde el diseño hasta la aprobación del mismo.

Los métodos utilizados por la presente investigación son: el método deductivo, para desentrañar las causas específicas que más afectan a los emprendedores del municipio a la hora de presentar y llevar a buen término sus ideas novedosas, por medio de entrevistas y lluvias de ideas; el método explicativo, para entender la realidad del ecosistema emprendedor de Güines y responder la pregunta de cómo se pueden eliminar

o minimizar dichas causas que frenan la actividad emprendedora; el método experimental, que plantea una propuesta de incubadora de emprendimientos y el modelo experimental de la misma; y se proponen una adecuación, sugerida por los autores, del método de Sistema de Expertos para validar el modelo de incubadora propuesto.

## **DESARROLLO**

### **1. Revisión bibliográfica del marco teórico-conceptual y el estado del arte o marco ambiental de las Incubadoras de Emprendimientos a nivel nacional e internacional.**

Según (Zapata G F-T., 2011): *“Las incubadoras se encargan de evaluar la viabilidad técnica, financiera y de mercado de tu proyecto empresarial, así también te proporcionan servicios integrales de asesoría legal y administrativa, así como planes de mercadotecnia y ventas, e incluso espacio físico, equipo, logística y hasta acceso a financiamiento y capital semilla.”*

El éxito que alcancen las incubadoras estará condicionado al grado de desarrollo y fortalecimiento en el que se encuentre el Ecosistema en el cual se mueva. El mismo está constituido por entidades (actores) que tienen interés real o potencial de desarrollar el espíritu emprendedor en la región. (Bóveda J-E., Oviedo A., Yakusik A., 2015)

Según (Kantis H., Federico J., Menéndez C., 2017), las incubadoras se ven condicionadas por dos actores fundamentales del ecosistema emprendedor, que representan factores críticos en su conformación y desarrollo:

- La “organización madre” (generalmente una universidad, y/o empresas privadas) que juega un papel clave, al menos en la fase inicial. Ella establece mandatos fundacionales y estratégicos alineados con su misión y define grados de compromiso con la incubadora. Estos inciden en su conducta y en su propia normativa interna, lo puede afectar la agilidad de los procesos administrativos en la ejecución de los proyectos.
- El “padre” se trata por lo general del Estado, el cual suele aportar recursos que generan incentivos y definen oportunidades. La relación entre el Estado y la incubadora es un factor crítico de primer nivel de importancia y debe ser comprendida en su carácter multifacético y complejo.

Sin la presencia simultánea de estos dos factores, no es posible tener un ecosistema emprendedor. Sin embargo, un ecosistema puede existir pero tener dificultades. Un ecosistema insipiente se expresa generalmente en una innovación escasa, financiamiento insuficiente y talento empresarial limitado. (Bóveda J-E., Oviedo A., Yakusik A., 2015)

#### Tipos de incubadoras:

Según (Rodríguez F. C., 2013.), existen 4 tipos de incubadoras:

- I. Pre-incubadoras: este tipo de incubadoras se centra en aquellos emprendedores que aún no tienen bien definido su proyecto y se encuentran en la fase de incubación. Estas se encargan de asesoramiento directo y específico.

Además ofrecen espacio de trabajo y el desarrollo del plan de negocio con todas las facilidades al alcance del emprendedor.

II. Incubadoras genéricas: esta engloba todos los procesos que sigue un proyecto dentro de la propia incubadora. Es decir: desde la pre-incubación hasta la post-incubación. La misma, aporta todos los servicios específicos para los emprendedores sin importar el sector del negocio que desarrollan.

III. Incubadoras académicas: nacen en las universidades y de los centros de investigación. Se caracterizan por la creación de tecnología a partir de grupos de investigación. (Ortín P. A., Salas F. V., 2008)

IV. Incubadoras sectoriales: son incubadoras muy específicas. En este grupo se encuentran las incubadoras de tecnología intermedia y las incubadoras de alta tecnología en dependencia de del tiempo de incubación y el tipo de innovación, dando sólo cabida a proyectos enfocados en función del sector en el que va encaminado el negocio.

Fue en Estados Unidos donde esta herramienta de desarrollo económico nace, en la década de los 50 en Silicon Valley, California, a partir de la iniciativa de la Universidad de Stanford. A finales de la década de los 70's la *Economic Development Administration* (EDA) y la *National Science Foundation* (NSF) establecen los primeros programas de incubación. Cabe destacar que la financiación en la primera época era pública, mientras que a partir de los 90 se comienzan a dar casos de financiación privada. En ambas épocas las organizaciones no tenían un fin lucrativo, reorientándose posteriormente hacia las empresas. (Rodríguez F. C., 2013)

A nivel europeo existe la European BIC Network: una red de incubadoras europeas que actualmente cuenta con más de 150 Centros Europeos de Empresas Innovadoras, conocidos como CEEIs. Su objetivo principal es promover el crecimiento de los Centros de Empresas e Innovación tanto dentro como fuera de la Unión Europea (UE). (EBN STATUTES, 2005)

En general en Latinoamérica los programas que avanzan en promover el emprendimiento son relativamente recientes y plantean enfoques innovadores. Según publicó en 2016 *Latin America Venture Capital: Five-Year Trend uses LAVCA Industry Data*, en el período del 2011 al 2015, países como Brasil y México encabezaron la lista de número de proyectos financiados por países en la región con el 46 y el 25 por ciento de los mismos respectivamente. Sin embargo, la información disponible sobre la calidad o el impacto de estos programas de promoción de la iniciativa emprendedora no es suficiente. Muy pocos de esos programas han sido objeto de una evaluación sistemática para medir la sostenibilidad de los emprendimientos, el nivel de ingresos generados, el número de puestos de trabajo creados y su calidad. (Ortiz O. F., Castillo C. V., Albarart P. Y., 2018)

En Cuba, a pesar de la cercanía de los territorios a centros de conocimientos como son las universidades y los centros de investigación; así como, el elevado nivel de formación de la población, no existe un vínculo eficiente y sistematizado entre la gestión del conocimiento y el emprendimiento territorial. (Pérez M. D., 2019)

Así, desde el 2012 se han registrado experiencias de proyectos que han tenido el objetivo de apoyar emprendimientos de individuos y entidades estatales y particulares. Las cuatro experiencias más conocidas son: **CubaEmprende**, que nace en el 2012 (Andújar G., 2018); **GESTAR**, creada en 2013 (Redacción IPS Cuba, 2016); **InCuba**, nacida en 2015 (Labacena R. Y., 2016); y **CADEL**, inaugurada en 2017 (Radio Rebelde / ACN, 2018).

## 2. Propuesta de Modelo de Incubadora de Emprendimientos acorde a la realidad del municipio Güines.

Para proponer un modelo para incubadora de emprendimientos: GüinesEmprende, además de analizar las experiencias nacionales e internacionales y el marco teórico-conceptual, es necesario estudiar el ecosistema emprendedor del municipio. Un material clave en este análisis fue la revisión de La Estrategia Municipal de Desarrollo Local de Güines aprobada por el Consejo de Administración Municipal (CAM) para el período 2021-2025. La misma define las potencialidades y debilidades del municipio, así como los 22 actores o alianzas estratégicas. También define 13 fuentes de financiamiento posibles. Además de este material, se utilizaron como herramientas principales de investigación entrevistas que se aplicaron a expertos y emprendedores, tanto realizados como novatos del municipio.



Los resultados de las entrevistas (ver figura 1) y lo analizado en epígrafes anteriores, demostraron que el ecosistema emprendedor del municipio es insipiente con muchas dificultades a resolver, por lo que no sería factible la creación de una incubadora de alto valor agregado ni una emprendedora sectorial, que se ocupe de alguna línea de emprendimiento en específico. Aunque se encuentran definidos los actores y las fuentes de financiamiento, en la práctica, los emprendedores encuentran dificultades para obtener financiamiento. Por otro lado, la materia prima (emprendedores e ideas innovadoras) es escasa y los proyectos que existen se encuentran en su mayoría en etapa embrionaria. Las causas de esta situación también se hacen evidentes en los resultados de las entrevistas y son, fundamentalmente: la falta de experiencia y el

desconocimiento de las herramientas legales y del proceso de gestión de proyectos (ver figura 1).

Por lo tanto, se sugieren procesos genéricos de incubación que hagan énfasis fundamentalmente en las actividades de selección, capacitación de emprendedores y definición y/o redefinición de sus ideas innovadoras, y en servicios para acompañar y asesorar a emprendedores en procesos legales, financieros y de gestión de proyectos.

**Esquema de Procesos Genéricos de la propuesta de incubadora GüinesEmprende**  
GüinesEmprende es una incubadora sencilla de acompañamiento al emprendedor en el proceso desde el diseño hasta la aprobación de proyectos de desarrollo local. Así, se diseñaron tres procesos genéricos que se describen a continuación.

El ingreso a la incubadora GüinesEmprende constará de los siguientes 2 pasos:

1. Registro del emprendedor.
2. Registro de la idea de proyecto.

Luego del ingreso a la incubadora, se pasa al proceso de selección.

#### Proceso de Selección:

El proceso de selección de emprendimientos contará con criterios y procesos por escrito y transparentes, entre los que constarán: entrevistas al emprendedor, evaluación de la capacidad emprendedora del mismo, y la evaluación de la idea de emprendimiento y/o el plan de negocios (en caso de que exista).

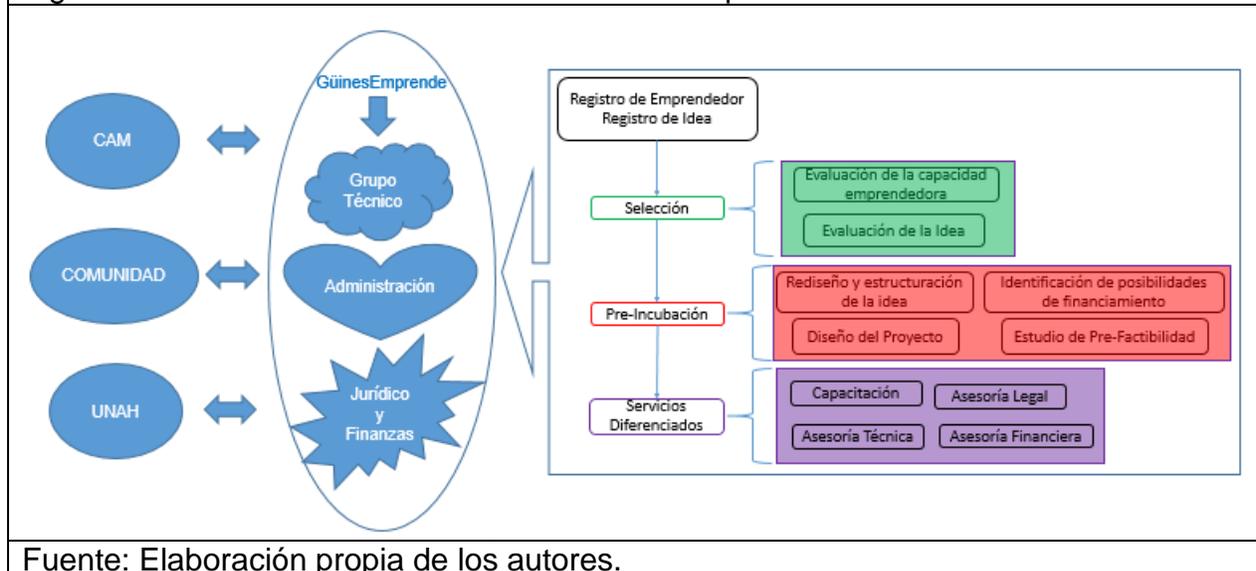
Proceso de Pre-incubación: Posterior a la selección de las propuestas de emprendimientos, la incubadora realiza un estudio de pre-factibilidad técnica y económica de la propuesta. En la etapa de pre-incubación, los emprendedores serán asistidos por el equipo técnico evaluador de la incubadora para el diseño del proyecto y el plan de negocios en caso que aplique, así como la identificación y aplicación al financiamiento necesario para el mismo. Este proceso incluye la preparación y presentación de la planilla de proyecto y/o la tarea técnica al financista, al Consejo Científico, al Consejo de Administración Municipal y al Jefe del Programa (en caso que sea un proyecto asociado a Programa).

Proceso de Servicios diferenciados: Tanto en la etapa de pre-incubación como luego de esta, la incubadora ofertará a los emprendedores servicios diferenciados en dependencia de las necesidades de su proyecto. Estos serán: capacitación, tutoría, localización física (salón de negocios), consultoría legal, consultoría financiera y talleres de negocios (reuniones con otros emprendedores realizados y novatos del municipio), y gestión estratégica de negocios.

#### **Modelo de Incubación propuesto para GüinesEmprende**

El modelo propuesto para GüinesEmprende es un modelo de incubación básico o pre-incubadora que, abarcando los procesos genéricos diseñados para ella, comienza su acción por fortalecer el ecosistema emprendedor del municipio, organizando y consolidando los lazos entre el sistema de gestión del conocimiento, el gobierno y la comunidad (sistema: CUM-CAM-Comunidad).

Figura 2. Modelo de la Pre-Incubadora GüinesEmprende.



Fuente: Elaboración propia de los autores.

En la figura 2 se muestra el Modelo propuesto para la Incubadora GüinesEmprende. En el mismo se representa, en un diagrama, los grupos de trabajo y los procesos genéricos que la componen, así como su relación de equilibrio con los actores del ecosistema: la organización madre (la UNAH), la paterna (CAM) y la comunidad. Se sugieren tres grupos de trabajo: un grupo de administración, integrado por el director de la incubadora y el administrador; un grupo técnico, integrado por dos profesores-investigadores del CUM; y un grupo Jurídico y de Finanzas, integrado por dos especialistas de dichas disciplinas de la UNAH.

### 3. Viabilidad de la Propuesta de Modelo de Incubadora de Emprendimientos GüinesEmprende.

Se recomienda la validación de la propuesta de incubadora GüinesEmprende mediante la aplicación del Método de Sistema de Expertos. Para lo que sugiere la selección de un grupo de expertos (el número de expertos debe ser mayor de 5 y menor que 20), entre emprendedores de experiencia del municipio y profesores de la Universidad Agraria de La Habana (UNAH) con conocimiento en el tema.

Al grupo de expertos se le entregará la Propuesta del Modelo de Incubadora GüinesEmprende expuesto en el presente artículo, y la encuesta que se muestra en la Tabla 1 de los Anexos, adaptada por los autores de (Zapata G. F-T., 2011). Dicha encuesta consta de 2 partes:

1. Una primera parte de autoevaluación del experto, donde el mismo expondrá sus datos generales desde el punto de vista profesional, y el nivel de competencia en el tema en cuestión (en una escala del 0 al 10).
2. En la segunda parte de la encuesta se pedirá al experto la valoración de la propuesta del Modelo de Incubadora GüinesEmprende, a partir de una serie de características que recogen factores internos y externos que pueden beneficiar o dificultar el éxito de la Incubadora propuesta.

Una vez recibida la información (respuesta de los expertos a la encuesta preparada), se procederá al procesamiento de la misma, a partir del Sistema de Expertos en plantillas de Excel anteriormente preparadas.

Según (García M., R. y Britos P., 2004), clasifican tres tipos distintos de valores para evaluar las características de la propuesta. Para este caso, los autores proponen utilizar valores difusos en un intervalo de 0 a 10. Además del criterio de los expertos, cada característica estará ponderada por un “peso”, dado a criterio de los autores, el mismo controlará la incidencia de la característica en la valoración de la propuesta. Teniendo en cuenta el modelo de incubadora propuesto y sus procesos genéricos.

Dado  $V_i$  y  $P_i$ , el valor difuso (dado por los expertos) y el peso de cada característica  $i$  respectivamente; la viabilidad de la propuesta ( $V_{total}$ ), se obtiene por la ecuación 1.

$$V_{total} = \left( 0.5 * \left( \frac{\sum_{i=1}^n (P_i)}{\sum_{i=1}^n \frac{P_i}{V_i}} \right) + \left( 0.5 * \frac{\sum_{i=1}^n (P_i * V_i)}{\sum_{i=1}^n P_i} \right) \right)$$

Ecuación 1. Cálculo de viabilidad de la propuesta. Adaptada por los autores de (García M. R. y Britos P., 2004).

## CONCLUSIONES

El análisis del marco teórico conceptual esclareció los términos y conceptos básicos como: incubadora de emprendimientos y sus tipos, ecosistema emprendedor y sus actores fundamentales, entre otros. Logrando mayor entendimiento sobre actualidades y utilidad de dichas herramientas económicas y de desarrollo local. Así mismo el estudio del marco ambiental identificó y explicó ejemplos antecedentes de este tipo de organización a nivel nacional e internacional donde Cuba, aunque no al nivel de Europa o Estados Unidos, está incursionando con incubadoras muy avanzadas, incluso superiores a las creadas en algunos países de Latinoamérica, como son los proyectos de InCuba y CADEL.

Con la caracterización del ecosistema emprendedor del municipio como insipiente y definiendo las principales dificultades para emprender, se proponen un modelo de pre-incubadora, con tres grupos de trabajo: administración, grupo técnico y grupo jurídico-financiero. Además se diseñan los tres procesos genéricos: selección, pre-incubación y servicios específicos, con los que GüinesEmprende acompañará a los emprendedores seleccionados desde el diseño hasta la aprobación de proyectos de desarrollo local.

El método sugerido para calcular la viabilidad de la propuesta, es el Sistema de Expertos. Para el cual, los autores diseñaron una encuesta, que incluye: la autoevaluación de los expertos, y la valoración de factores internos y externos que influyen en el desenvolvimiento de la incubadora. Además se sugiere el uso de valores difusos del 0 al 10 y un peso determinado por los autores para la valoración de las características de la

propuesta. Finalmente se adapta la ecuación de (García M. R. y Britos P., 2004) para el cálculo de viabilidad en el caso de estudio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andújar G., 2018. CubaEmprende: formar y acompañar a los emprendedores para contribuir al progreso del sector no estatal en Cuba. Entrevista a Jorge Mandilego publicada en la revista Espacio Laical # 1, 5p.

Bóveda J-E., Oviedo A., Yakusik A., 2015. Manual de Implementación de Incubadoras de Empresas. Proyecto INCUNA-JICA, Universidad Nacional de Asunción, Paraguay, 76p.

EBN STATUTES, 2005. European business & innovation centre network.

García M. R. y Britos P., 2004. Sistemas Expertos. Nueva Librería.

Kantis H., Federico J., Menéndez C., 2017. Evaluación de incubadoras e emprendimientos: el caso uruguayo y su comparación con el benchmark chileno. Sector de Instituciones para el desarrollo, División de Compatitividad Tecnología e Innovación, Banco Interamericano de Desarrollo, 76p.

Labacena R. Y., 2016. Una incubadora para desarrollar negocios. Artículo de la revista CUBAHORA.

Ortín P. A., Salas F. V., 2008. La creación de spin-off universitarias en España: Características, determinantes y resultados. Economía Industrial, (368), 79-95pp.

Ortiz O. F., Castillo C. V., Albarart P. Y., 2018. Modelo de incubadora para generar emprendimientos con alto valor agregado. Proceedings-ECORFAN-Bolivia, 14p. ORCID: 0000-0001-7824-0889, Researcher ID Thomson: E-2689-2018.

Pérez M. D., 2019. Incubadora Ganadera para el Municipio Yaguajay en Cuba, Facultad de Economía, Universidad de La Habana, Cuba, 20p.

Radio Rebelde / ACN, 2018. Por una eficiente gestión del desarrollo local en Pinar del Río. Entrevista a Jesús Gorgoy Lugo, director de CADEL, Radio Rebelde / ACN, Cuba.

Redacción IPS Cuba, 2016. Entrevista a Ernesto Figueredo fundador de GESTAR por la revista Inter Press Service (IPS), Cuba.

Rodríguez F. C., 2013. Incubadoras de Empresas. Tesis de grado en administración y dirección de Empresa. Facultad de Economía y Empresa. Universitat de les Illes Balears (UIB), 28p.

Zapata G. F-T., 2011. Análisis del proceso de soporte a la creación de empresas en México: El caso del modelo de incubación del Tecnológico de Monterrey. XVI Congreso

## ANEXOS

Tabla 3. Encuesta propuesta para Método Delphi de evaluación por Criterio de Expertos.		
<b>Primera Parte de la Encuesta</b>		
<b>Sobre el Experto</b>	<b>Información</b>	
Nombre y Apellidos		
Grado de Escolaridad		
Categoría Científica y/o Categoría Docente		
Cargo que ocupa		
Experiencia laboral y/o en negocios (años)		
Temas de Investigación		
No. De Proyectos y/o Emprendimientos llevados a cabo		
Competencia en el tema (escala del 0 al 10)		
Fuentes que permiten argumentar sus criterios		
<b>Segunda Parte de la Encuesta</b>		
<b>Factores Internos</b>	<b>Peso (Pi)</b>	<b>Valor (Vi) (de 0 a 10)</b>
Asesoría profesional financiera, legal, administrativa	8	
Recursos físicos (mobiliario, papelería, etc.)	5	
Servicios de oficina (repcionista, cubículo, sala de juntas)	5	
Recursos financieros (oportunidades de financiación)	8	
Capacitación y entrenamiento de personal	8	
Acceso a biblioteca y centros de investigación	5	
Servicios de reclutamiento	3	
Recursos tecnológicos (computadoras, fax, copiadora, equipo audio-visual, internet)	3	
Proceso de selección de emprendedores e ideas innovadoras	5	
<b>Factores Externos</b>		
Servicios de asesoría profesional	8	
Contacto con oportunidades de financiación de gobierno o de inversionistas	8	
Relación con la Universidad y/o la Industria	5	
Vinculación con actores locales (alianzas estratégicas)	5	
Eventos de marketing en relaciones públicas	3	
Espíritu emprendedor del ecosistema	8	
Compromiso del gobierno en el desarrollo de emprendimientos	8	
Leyes de propiedad intelectual y de derecho	5	
Fuente: Adaptado por los autores a partir de (Zapata G. F-T., 2011).		