TESIS DE GRADO
EN INGENIERIA INDUSTRIAL

IDENTIFACIÓN Y ANÁLISIS

DE FACTORES DE ÉXITO

EN LA

INCUBACIÓN DE NEGOCIOS

Autor:

Martín Claus Vogel

Director de Tesis:

Mg. Ing. Ind. Federico Filip
Departamento de Ingeniería Industrial ITBA

2006

A mi querida Madre,

por la felicidad y energía que me da su contínuo amor.

A mi querido Padre,

debido a su constante preocupación por mi bienestar.

A mi querido Hermano,

por su valiosa y enriquecedora compañía.

RESUMEN BIBLIOGRÁFICO

En esta Tesis de Grado se identifican y analizan estrategias y herramientas implementadas en el Ecosistema Emprendedor Argentino que buscan cumplir con las Buenas Prácticas de la Incubación de Negocios para mejorar la transferencia de valor a los negocios incubados.

Palabras Clave: Incubación de negocios, ecosistema emprendedor, buenas prácticas, factores de éxito, red de apoyo, casos de estudio, programas de incubación, centro de emprendedores, cadena de valor, sustentación financiera.

ABSTRACT

This Thesis of Degree identifies and analyzes strategies and tools that can be implemented in the Argentine Enterprising Ecosystem in order tu fulfill the Princeples and Practices of Successfull Business Incubation and to increase the value adding capacity of the incubator.

Key Words: Business incubation, enterprising ecosystem, practices of successfull business incubation, stakeholder network, case studies, incubation programs, entrepreneurship center, value adding capacity, financial support.

RESUMEN EJECUTIVO

La importancia del problema a tratar en esta Tesis de Grado radica en tres hechos principales mutuamente contrapuestos, que caracterizan la situación actual de la industria de la incubación de negocios en el mundo.

- Inestabilidad de la incubación de negocios como emprendimiento.
- Requerimiento de servicios cada vez mejores.
- Habilidades y organización de la gerencia de la incubadora no desarrolladas adecuadamente.

El problema planteado en este trabajo es la identificación de estrategias y herramientas que se pueden implementar para poder balancear estos tres aspectos en busca de un proceso de incubación que agregue valor de manera efectiva.

La solución actualmente reconocida por la Nacional Business Incubation Association (NBIA) son los Principios y Buenas Prácticas de la Incubación de Negocios. Estos lineamientos son adaptados para esta Tesis de Grado y denominados “criterios de éxito”, ya que fijan el marco teórico para la misma.

El contacto con la situación actual de la incubación de negocios se canaliza a través de los casos de estudio seleccionados para ello, después de haber introducido y desarrollado el concepto de Ecosistema Emprendedor que permite facilitar la interpretación de esta realidad.

La identificación de estrategias, requerida por el problema mencionado, se desarrolla a través de los casos de estudio, asignados a Modelos de Incubación propuestos para esta Tesis de Grado, que facilitan el estudio de diferencias entre el marco teórico de lineamientos y la implementación real de estrategias.

Como resultado de este procedimiento, que constituye el enfoque original de esta Tesis de Grado, se obtiene la requerida identificación y el análisis de “factores de éxito”, que son las estrategias implementadas en los casos de estudio que buscan cumplir con los lineamientos o “criterios de éxito” de las Buenas Prácticas.

Como fruto de la modalidad de investigación desarrollada se obtienen dos resultados sobresalientes, aplicables al Ecosistema Emprendedor Argentino, según se muestra a continuación.

- *Red de Apoyo y Proceso de Preincubación*: Se propone colaborar con EMPREAR en su misión de crear centros de emprendedores.

- *Perfil Emprendedor*: Se plantea la implementación de este nuevo concepto en la puesta en marcha del proyecto INCUBITBA.

A modo de cierre esta Tesis de Grado, se establecen futuras líneas de investigación, indicando los aspectos puntuales a profundizar. En relación a lo anterior, el Dilema del Propósito de Incubación aparece como el tema de mayor complejidad y desafío.

EXECUTIVE BRIEF

The importance of the problem to be treated in this Thesis of Degree lays on three main facts, that are mutually opposed, and that characterize the present situation of the businesses incubation industry around the world.

- Instability of the businesses incubation as a venture.

- Better services requirements.

- Undeveloped abilities and organization of the management team of the incubator.

The problem to be studied in this work, is the identification of strategies and tools that can be implemented to balance these three aspects, in favour of an effective value adding incubation process.

The solutions recognized by the Nacional Business Incubation Association (NBIA) are the Principles and Practices of Successful Business Incubation. These statements are adapted for this Thesis of Degree and denominated “success criterias”, since they fix the theoretical frame in it.

To get in touch with the present situation in business incubation, six case studies have benn selected. But before this cases are described, the concept of Enterprising Ecosystem is introduced, in order to faciliate the interpretation of this realily.

The identification of strategies, required by the mentioned problem, is developed through the case studies, which ar assigned to Incubation Models, proposed for this Thesis of Degree, to facilitate the study of differences between the theoretical frame of criterias and the real implementation of strategies.

The resolution procedure, that constitutes the original approach of this Thesis of Degree, helps to obtain the required identification and the analysis of “success factors”, that are the strategies implemented in the case studies trying to fulfill the “success criterias” given in the Practices of Succesfull Business Incubation.

As a result of this resolution modality, two important statements can be applied in the Argentine Enterprising Ecosystem, as it follows.

- Stakeholder Network and PreIncubation Process: Taking part in EMPREAR´s mission to create entrepreneurship centers.

- Enterprising Profile: Implementation of this new concept in the start up of the INCUBITBA proyect.

At the end of this Thesis of Degree, some future lines for investigation are settled down, indicating the precise aspects to be developed. Related to this, the Dilemma of the Incubation Intention appears as the most challenging subject.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a mis padres y hermano, a quienes he dedicado esta Tesis de Grado, por la contención y apoyo incondicional que me han brindado durante toda mi carrera universitaria, permitiendo que este trabajo sea la feliz culminación de la misma.

En segundo lugar quiero dar gracias a mi tutor, el ingeniero Federico Filip, por el tiempo y el esfuerzo que ha dedicado a la asistencia y el apoyo de esta Tesis de Grado. Pero fundamentalmente quiero destacar su entusiasmo y preocupación por este trabajo, lo cual contribuyó a la calidad de análisis y a la utilidad práctica del mismo.

Por úlitmo, y no menos importante, quiero destacar la generosa y coordial atención recibida en cada una de las tres visitas a incubadoras realizadas. Las licenciadas Salías y Campos, del Centro Metropolitano de Diseño y el licenciado Valla, de BAITEC, brindaron su conocimiento y experiencia para dar respuesta a las inquietudes planteadas acerca de las incubadoras a su cargo. Y de manera especial, con gran interés en esta investigación y ofreciendo además una entrevista con un equipo de emprendedores, la licenciada Florencia Crocci, coordinadora de la incubadora de empresas de la Universidad de Luján (INCUEI), brindó la posibilidad de un diálogo extendido de mucho valor para esta Tesis de Grado.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN 1
1.1 Breve introducción a la Incubación de Negocios 1
1.1.1 El origen de la actividad 1
1.1.2 Conceptos básicos 1
1.1.3 Evolución y estado actual 3
1.2 El problema de estudio y su importancia 5
1.3 Motivación para abordar el problema 7
1.4 Originalidad de este Trabajo 7
1.5 Metodología 8
2. ESTADO DE LA CUESTIÓN 11
2.1 Antecedentes relacionados con el problema y su resolución 11
2.2 Resolución actualmente reconocida 12
2.2.1 Buena Práctica 1: Principios y Prácticas 13
2.2.2 Buena Práctica 2: Estudio de Factibilidad 13
2.2.3 Buena Práctica 3: Financiación de la Incubadora 15
2.2.4 Buena Práctica 4: Estructura organizacional del Directorio 19
2.2.5 Buena Práctica 5: Gestión de la Red de Apoyo 23
2.2.6 Buena Práctica 6: Equipo de Asistencia y Gerencia 25
2.2.7 Buena Práctica 7: Instalaciones 28
2.2.8 Buena Práctica 8: Identificación y Selección de Proyectos 29
2.2.9 Buena Práctica 9: Servicios diferenciados 32
2.2.10 Buena Práctica 10: Gestión de la Evolución 34
2.3 Enfoque original de la resolución propuesta 36
2.4 El Ecosistema Emprendedor 37
2.4.1 Actores de un Ecosistema Emprendedor 37
2.4.1.1 Emprendedores 39
2.4.1.2 Centros de Conocimiento 40
2.4.1.3 Empresas 41
2.4.1.4 Inversores 42
2.4.1.5 ONGs 43
2.4.1.6 Entes Gubernamentales 45
2.4.1.7 Consultores 46
2.4.2 Principales Actividades de Fomento y Apoyo 47
2.4.2.1 Foros de Negocios 47
2.4.2.2 Concursos de Ideas 48
2.4.2.3 Programas de Incubación 50
2.4.3 Ofertas de Fomento y Apoyo 52
2.4.3.1 Iniciativa Pública 52
2.4.3.2 Iniciativa Privada 53
2.5 Casos de Estudio 55
2.5.1 Programas PRUEVE, BAITEC y Buenos Aires Emprende 55
2.5.2 Centro Metropolitano de Diseño (CMD) 63
2.5.3 Incubadora de Empresas Innovadoras (INCUEI) 77
2.5.4 Nuevas Aventuras Empresariales (NAVES) 90
2.5.5 Emprendedores Argentinos (EMPREAR) 95
2.5.6 Centros de Competencia Suecos (CCS) 98

3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA 101
3.1 Definición Terminológica y Alcance del Problema 101
3.2 Objetivo de Estudio 102
4. DESARROLLO Y RESOLUCIÓN 103
4.1 Modelo Privado 104
4.1.1 Propósito 104
4.1.2 Actores 104
4.1.3 Casos de referencia 105
4.1.4 Características y ventajas comparativas 105
4.1.5 Estrategias distintivas identificadas 107
4.2 Modelo Organizacional 109
4.2.1 Propósito 109
4.2.2 Actores 109
4.2.3 Casos de referencia 109
4.2.4 Características y ventajas comparativas 110
4.2.5 Estrategias distintivas identificadas 111
4.3 Modelo Centro de Emprendedores 119
4.3.1 Propósito 119
4.3.2 Actores 119
4.3.3 Casos de referencia 120
4.3.4 Características y ventajas comparativas 120
4.3.5 Estrategias distintivas identificadas 121
4.4 Estrategias Comunes a los dos Modelos 132
5. ANÁLISIS DE RESULTADOS 137
5.1 Implementación de Buenas Prácticas 137
5.1.1 La Gestión de la Red de Apoyo 138
5.1.2 Flujo de proyectos, el agregado de valor y la sustentación financiera. 141
5.1.3 Sirviendo a necesidades diferenciadas y cambiantes: Seguimiento de la evolución de los proyectos 144
5.2 Buenas Prácticas no implementadas 146
5.2.1 El Management y un Modelo de Auto-Sustentación Financiera para la Incubadora 146
5.3 Prácticas Adicionales 148
5.3.1 Gestión Integral de Recursos Humanos: Evaluadores, formadores y emprendedores 149
5.3.2 Investigación aplicada 152
5.4 Estrategias Comunes 152
5.4.1 El Proceso de Preincubación como herramienta de selección y formación de emprendedores 153
6. CONCLUSIONES 155
6.1 Limitaciones del trabajo realizado 155
6.1.1 Factores limitantes 155
6.1.2 Alcance 158
6.2 Experiencia adquirida 159
6.2.1 Competencia profesional 160
6.2.2 Planeamiento y programación 160
6.2.3 Contacto con la Realidad 161
6.3 Aplicación práctica de la contribución realizada 162

6.3.1 INCUBITBA 163
6.3.2 Oportunidades de carrera profesional 164
6.3.3 AIPyPT 164
6.3.4 Ecosistema Emprendedor Argentino 165
6.4 Futuras líneas de investigación 167
6.4.1 Casos de Estudio 167
6.4.2 Perfil Emprendedor 168
6.4.3 Propósito de Incubación 169
7. REFERENCIAS 171
7.1 Visitas y Entrevistas Personales 171
7.2 Referencias Bibliográficas 171
7.3 Referencias de Artículos 171
7.4 Referencias de Internet 173
8. ANEXOS 177

1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de este capítulo se refleja, a modo de resumen y presentación, cuál es la situación actual de la incubación de negocios en el mundo. Luego, se muestra cuál es la importancia del problema a estudiar en esta Tesis de Grado y se adelanta cómo va a ser el enfoque original que se le va a dar a la resolución del problema de estudio planteado.

La metodología para abordar tal estudio aparece explicitada al final del capítulo.

1.1 Breve introducción a la Incubación de Negocios

1.1.1 El origen de la actividad

Los comienzos de la incubación de negocios se deben a una historia muy particular [Hurley, 2002]. En 1959, en la ciudad de Batavia, en Nueva York, la empresa Massey-Ferguson, el mayor empleador de la ciudad, se presenta en quiebra y cierra sus puertas, dejando a 2000 trabajadores en la calle y una gran instalación fabril sin utilización. Joseph Mancuso, un comerciante local dedicado a la inmobiliaria, decide adquirir convenientemente el edificio fabril. Pero cuando comienza a ofrecerlo para su venta no puede encontrar un único cliente, en la localidad, que compre tan inmensa instalación. El entonces cambia su estrategia ofreciendo particiones y espacios reducidos a empresas pequeñas. La idea era que puedan aprovechar los espacios individuales y los servicios compartidos ofrecidos a una renta muy baja. De esta forma logró atraer a emprendimientos locales, que hacían uso de esta instalación para poder crecer y fortalecerse en su negocio, dando lugar a la primera incubadora de empresas del mundo.

La denominación “incubadora” también tiene su anécdota y se refiere al mismo hecho histórico anterior. Durante una conversación, Mancuso le cuenta a un amigo, cuál es el funcionamiento de su nuevo emprendimiento. El amigo, que en ese momento se dedicaba a la cría de pollos, le contesta de manera irónica diciendo que es lo mismo que incubar pollos. Desde ese momento, Mancuso reconoce lo dicho por su amigo y propone el nombre de “incubadora de negocios” para su emprendimiento iniciado en aquel tiempo.

1.1.2 Conceptos básicos

Las empresas nacientes o start ups son vitales para el desarrollo socio-económico de una región ya que crean riqueza, y por lo tanto generan empleo,

transmisión del conocimiento y mejores condiciones de vida para la comunidad que las alberga [NBIA, 2006]. Además, fomentan la actividad económica independiente abriendo las puertas a una opción laboral emergente para los nuevos profesionales: el emprendimiento propio. Pero a su vez, estas empresas son frágiles y presentan una alta tasa de "mortalidad infantil". Esto último se debe principalmente a la falta de financiación, de contactos y de habilidades empresariales que experimentan durante su existencia temprana. Lo anterior se puede resumir, en inglés, bajo las 3 M correspondientes a cada deficiencia: Money, Marketing y Management respectivamente [ENDEAVOR, 2006].

Las características contrapuestas antes mencionadas generan la necesidad de crear nuevos emprendimientos, fomentándolos y protegiéndolos durante sus años de formación. Y esto es el fundamento de la existencia de los planes para la creación de nuevos negocios, dentro de los cuales las incubadoras de negocios son una de las herramientas centrales [Barrow, 2001].

Atendiendo a esta necesidad, una incubadora de negocios "alberga" negocios nuevos y en crecimiento para brindarles un entorno controlado y favorable para el desarrollo, con el objetivo de acelerar su evolución hacia el aprovechamiento de su potencialidad y aseguramiento de su solvencia comercial y financiera. Los negocios son detectados, transformados en empresas y asistidos y protegidos para que sobrevivan y empiecen a crecer los primeros años de su existencia. Para lograr esto, se diseña un proceso de incubación y su respectiva instalación, de ser necesaria, para ofrecer distinto tipo de servicios. Entre los mas comunes se cuentan el asesoramiento técnico o estratégico, consultoría operativa y el acceso a facilidades financieras.

Es importante aclarar que no se busca ni se alienta el surgir de micro emprendedores sin instrucción ni planificación, sino, por el contrario, se busca formar emprendedores que entiendan y ejerzan el proceso emprendedor profesional para desarrollar su negocio de manera planificada, sistemática y organizada en pos de aprovechar la oportunidad detectada en toda su dimensión.

Según lo explicado en este inciso 1.1.2, se puede resumir el accionar, y por ende, el fundamento de la existencia de una incubadora de negocios en los siguientes puntos.

- Fomentar la creación de una empresa, a partir de una idea-proyecto elaborada por un grupo emprendedor.

- Asistir a esa nueva empresa durante su periodo de inicialización, de alto riesgo e inestabilidad, para que sobreviva. Y de esta manera, reducir la tasa de "mortalidad infantil" característica de los nuevos emprendimientos.

- Brindar apoyo y contactos durante la etapa de crecimiento tratando de quitar inhibidores u obstáculos para que el negocio pueda crecer sin estancamientos y de manera acelerada.

- Inducir una "dirección de crecimiento", o forma de desarrollo, que permita transformar o mejorar las deficiencias o debilidades del emprendimiento y que descubra el verdadero potencial del negocio canalizando el esfuerzo en la correcta explotación del mismo.

1.1.3 Evolución y estado actual

Comenzando con la primera incubadora en 1959, se cuenta hoy en día con más de 4000 de ellas alrededor del mundo. El crecimiento de la industria de la incubación, a partir del año 1985, ha sido de carácter exponencial [NBIA, 2006].

En la Figura 1.1 se puede apreciar tal evolución.

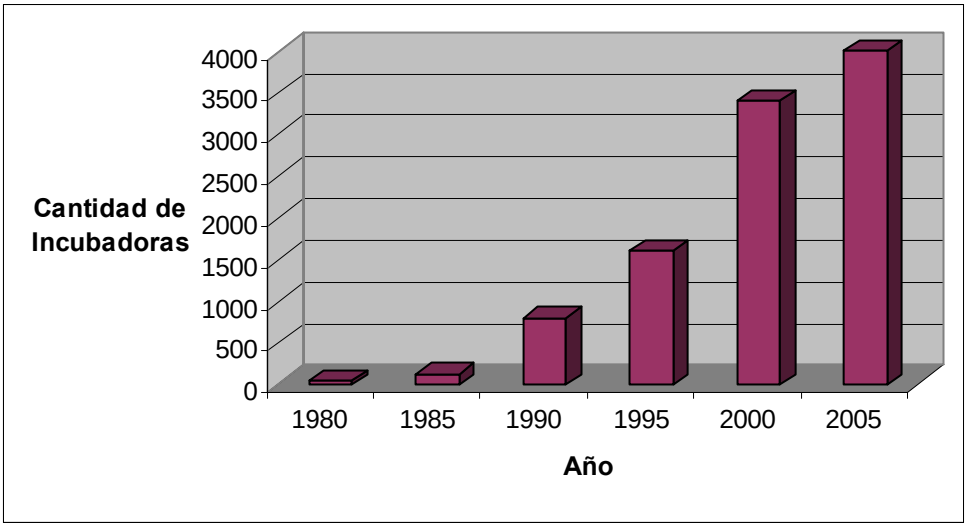

Figura 1.1. Crecimiento de la actividad.

En cuanto a la distribución de estas 4000 incubadoras en la actualidad, se debe destacar que 1000 se encuentran en Estados Unidos y 300 en Alemania [NBIA, 2006]. La Figura 1.2 muestra la distribución de incubadoras alrededor del mundo.

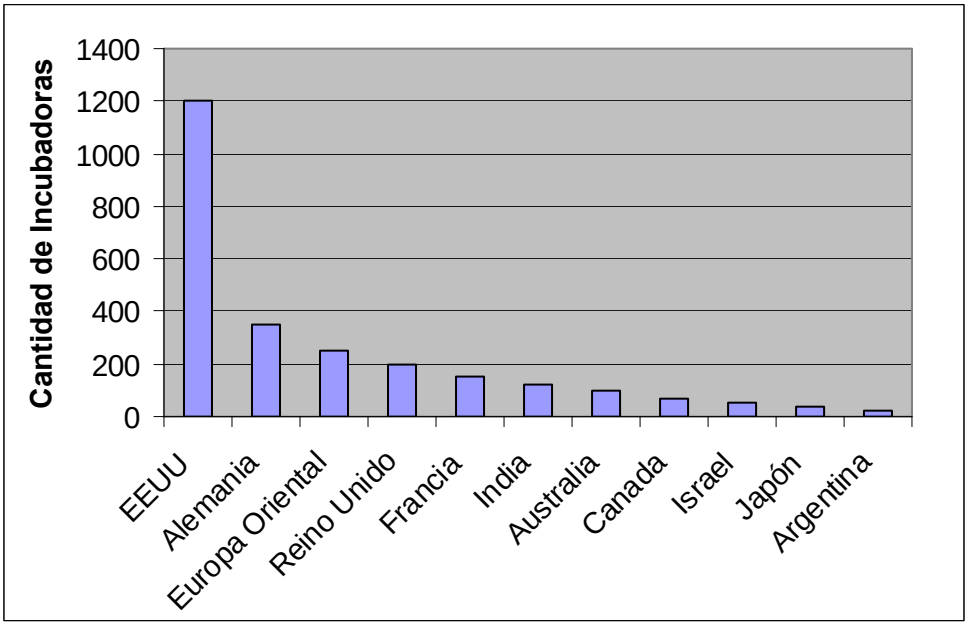

Figura 1.2. Incubadoras por Región o País.

Las incubadoras existentes en la actualidad responden a distintos modelos de incubación. Estos modelos se diferencian por el objetivo que se persigue, el tipo de necesidades o mercado que se abastece y las ventajas comparativas o recursos que se ofrecen como servicios.

Con respecto al tipo de proyectos que se están incubando, es importante marcar que casi el 50 % de las incubadoras existentes ofrecen servicios a proyectos de temáticas diferentes [NBIA, 2006]. Por esto se las denomina incubadoras temáticas, o incubadoras “mixed use” en inglés. Las restantes incubadoras responden a temáticas de proyectos orientadas y definidas, como lo son los proyectos de base tecnológica y los proyectos de manufactura. También se incuban proyectos de servicios de diseño, de marketing y de IT, entre otros.

Las proporciones correspondientes a lo antes expresado se muestran en la Figura 1.3, a continuación.

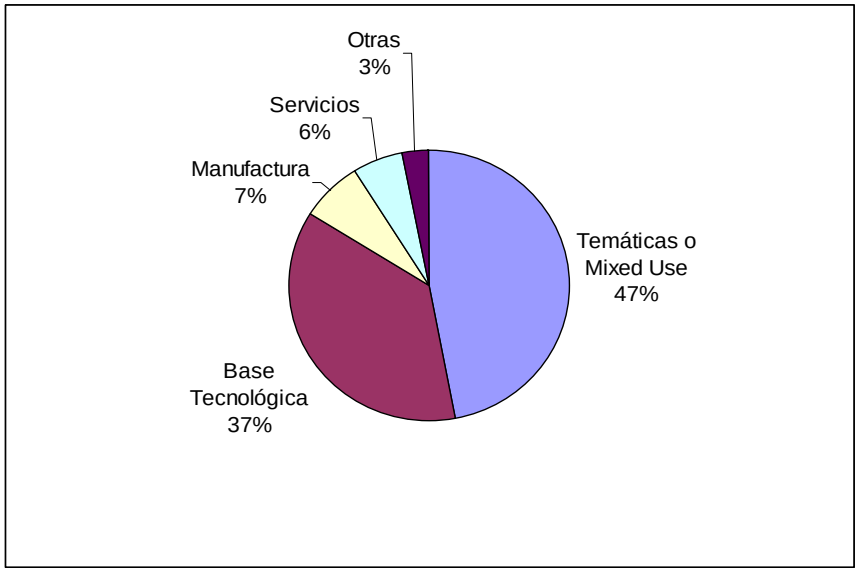

Figura 1.3. Proporción de incubadoras según tipos de proyectos incubados.

1.2 El problema de estudio y su importancia

La situación actual de la incubación de negocios está caracterizada por una gran diversidad de ofertas y programas que presentan estructuras y niveles de calidad en servicios muy dispares entre si [NBIA, 2006].

Por otro lado, la complejidad creciente de las innovaciones desarrolladas por los proyectos a incubar y la consecuente necesidad de emprendedores especializados y profesionalizados, están requiriendo servicios de incubación cada vez mejores [McCluskey, 2001].

A pesar de que estas innovaciones con gran potencial acceden fácilmente a créditos o clubes de inversores, el desarrollo de alianzas estratégicas, canales de distribución y modelos de gestión son problemas desafiantes para los emprendedores de cualquier tipo de proyectos, y muchos programas de incubación no saben atenderlos de manera satisfactoria. Esto se debe a que todavía hay muchas incubadoras que son lideradas por equipos de trabajo que disponen de experiencia emprendedora y muchos contactos, pero no las habilidades empresariales y la organización requerida para llevar adelante tan difícil emprendimiento [Barrow, 2001].

Y tratando de ampliar el tema introducido en la última parte del párrafo anterior, se hace una reflexión acerca de la incubadora analizada como un emprendimiento en sí mismo. Como tal, va a atravesar un período de inicialización, un período de crecimiento y otro de estabilización. Atravesar cada uno de estos momentos de manera satisfactoria requiere distinto tipo de

estrategias y herramientas que deberán desarrollarse y que permitirán el paso de una etapa a la otra.

Pero, sumado a lo anterior, una incubadora de negocios es un emprendimiento que se propone ayudar y asistir a otros emprendimientos a través de sus etapas de inicialización y crecimiento, caracterizadas, como se ha mencionado antes, por elevadas tasas de mortalidad o probabilidades de estancamiento en el crecimiento. Esto hace que una incubadora requiera un cuidadoso plan de negocios, que contemple la sustentación financiera a corto y largo plazo, tratando de gestionar la complicada y larga evolución de la incubadora hasta que se puedan lograr señales de retorno al tiempo, recursos y esfuerzo invertido. Y esto último no hace referencia, en general, a un lucro explícito y fácilmente cuantificable, sino que se refiere al cumplimiento de la misión o del propósito para el cual se ha creado y desarrollado el emprendimiento.

Finalmente, para lograr tal proyección y organización, el equipo directivo y gerencial de la incubadora debe tener las habilidades necesarias para gestionar el riesgo, la incertidumbre y la velocidad de cambio que presentan sus clientes incubados a lo largo del proceso de incubación.

A lo largo de la evolución de la industria de la incubación se concentraron los esfuerzos de investigación en abordar la problemática emergente señalada y referenciada hasta acá, y que se puede resumir en los siguientes hechos principales y mutuamente contrapuestos.

- Inestabilidad de la incubación de negocios como emprendimiento.
- Requerimiento de servicios cada vez mejores.
- Habilidades y organización de la gerencia de la incubadora no desarrolladas adecuadamente.

Los mencionados esfuerzos de investigación llevaron a la publicación de trabajos, basados en datos recolectados de incubadoras, que tratan de describir Prácticas Comunes en vez de Buenas Prácticas. Esto llevó, y sigue llevando a emprendedores a cometer los mismos errores que han cometido sus pares años anteriores. En este sentido, una acertada guía de principios y buenas prácticas puede ahorrar mucho tiempo y dinero a futuros gestores y operadores de incubadoras [Rice & Matthews, 1995].

Ante esta realidad, el problema a estudiar en este trabajo es identificar factores de éxito para la incubación de negocios. La definición terminológica y el alcance del mismo se encuentran desarrollados en el capítulo 3, denominado Definición del Problema.

Además, cabe aclarar, que no se está planteando ni tratando de estudiar un problema nuevo en esta actividad. Sino que se pretende aportar un enfoque distinto y original a las distintas formas de resolución hoy conocidas. Mayores detalles acerca de esto último se desarrollan en el inciso 1.4 de este capítulo y en el inciso 2.3 del capítulo 2, en los que se indica la originalidad de este trabajo en relación a las soluciones hoy reconocidas.

1.3 Motivación para abordar el problema

La motivación de esta Tesis de Grado está reflejada en los objetivos profesionales que se plantea y persigue el autor con la realización de la misma. Estos son los siguientes:

- Identificar las oportunidades de negocio actuales, o posibles oportunidades futuras, que pueden ser incubadas.

- Captar, analizar y entender ofertas de programas de incubación a nivel mundial para presentar propuestas o proyectos de negocio propias.

- Conocer las buenas prácticas de incubación de proyectos para la implementación exitosa de negocios en el mercado.

- Elaborar propuestas para optimizar la innovación y la gestión del proceso de incubación en incubadoras existentes, o para que estas propuestas sean tenidas en cuenta en la etapa de diseño de una incubadora nueva.

- Fomentar la transferencia del conocimiento para la creación de valor y riqueza para la sociedad y facilitar la generación de empleos.

1.4 Originalidad de este Trabajo

Como fruto de los reiterados esfuerzos de estudio antes mencionados existen criterios de éxito generales que brindan lineamientos para el correcto diseño y operación de una incubadora. Estos serán presentados en el capítulo Estado de la Cuestión, como antecedente a la resolución del problema planteado.

Basado en esto, el enfoque original para la resolución del problema mencionado es detectar cuáles son las estrategias y herramientas implementadas en la actualidad para seguir los principios y buenas prácticas de la incubación de negocios sugeridas a partir de la experiencia y el estudio del proceso de incubación, e identificar estrategias que excedan el alcance de dichos lineamientos para poder enunciar nuevos criterios de éxito. En el inciso

2.3, Enfoque original de la solución propuesta, del Estado de la Cuestión, se brinda una mayor explicación.

1.5 Metodología

El Plan de Trabajo a seguir para poder desarrollar lo antes propuesto se detalla a continuación.

Determinación del Estado de la Cuestión: Relevo de Información

Las herramientas de recolección de información se basan en bibliografía, artículos de revistas, trabajos o proyectos del tema y visitas o entrevistas en centros de incubación argentinos. En el inciso de Referencias se detallan cada uno de estos puntos.

A lo largo del proceso de relevo de información se pretende llevar a cabo las siguientes actividades:

- Enunciación de los antecedentes de la resolución del problema planteado.
- Identificación de incubadoras características. Ordenamiento según tipo de centro o polo. Por ejemplo: Departamento de investigación universitario, parque tecnológico gubernamental, etc.
- Clasificación de los centros anteriormente ordenados según distinto tipo de criterios. Por ejemplo: por tipo de proyectos incubados, por fuentes o bases de conocimiento, etc.
- Selección de casos con características distintivas.

Desarrollo y Resolución: Identificación de estrategias de incubación

En esta etapa se proponen las siguientes actividades:

- Análisis detallado de cada uno de los casos antes seleccionados.
- Estudio de los mecanismos de funcionamiento de las etapas de incubación selección, desarrollo y puesta en marcha de los proyectos.
- Descripción de las estrategias de incubación en cada una de estas etapas y de gestión integral de la incubadora.
- Análisis de la estructura funcional de la incubadora.

Análisis de Resultados: Implementación de Buenas Prácticas

En esta etapa de análisis y reflexión se pretende:

- Relacionar y poner en común prácticas de los distintos casos de estudio
- Detectar herramientas distintivas de cada uno.
- Señalar el grado de implementación de las Buenas Prácticas.
- Crear el espacio para la enunciación de nuevos criterios o lineamientos de éxito.

Conclusiones y Futuras Líneas de Investigación

En esta etapa se planean llevar a cabo los siguientes puntos:

- Destacar y relacionar los resultados más relevantes y comentar las enseñanzas sobresalientes experimentadas durante el desarrollo del trabajo.
- Identificación de las limitaciones del trabajo: Definir el Alcance del proyecto.
- Descripción de las Futuras líneas de investigación: Temáticas surgidas a partir de los resultados de esta investigación que excedieron el alcance de la misma y que deberían ser profundizadas en próximos trabajos.

2. ESTADO DE LA CUESTIÓN

En este capítulo se refleja la información recogida que se utilizó para enunciar los antecedentes y para establecer la situación actual de los trabajos de investigación, y su implementación, acerca del área del problema de estudio.

Para esto, se presentan las referencias y citas de cada uno de los conceptos, historias y casos de estudio que se abordan. De esta forma, se logran identificar las soluciones aplicables y reconocidas en la actualidad y, en relación a las mismas, se explica la originalidad de la solución propuesta en esta Tesis de Grado.

Una breve disertación acerca de la importancia del problema y los temas de estudio pendientes relacionados con el mismo se mostró en el inciso 1.2 correspondiente a la importancia del problema, dentro del capítulo 1 que abarca la Introducción.

2.1 Antecedentes relacionados con el problema y su resolución

A partir de la formación de la primera incubadora de negocios moderna, en el Renssealaer Polytechnic Institute (RPI), en la ciudad de Troy (Nueva York), en el año 1980, se comienza el estudio del proceso de incubación y a registrarse resultados e indicadores de performance para analizar su funcionamiento [Barrow, 2001].

Para poder dar un marco de sustentación a esta iniciativa, comienzan a formarse las asociaciones de incubadoras. Éstas están integradas usualmente por los líderes de distinto tipo de incubadoras, sponsors y asesores con el objetivo de compartir e intercambiar experiencias. Como ejemplos sobresalientes, en 1990 se funda la Nacional Business Incubator Association (NBIA), que nuclea a líderes de incubadoras de Estado Unidos y otros países del mundo, y en 1992 el Centro de Liderazgo Emprendedor de la Ewing Marion Kauffman Foundation, ambas con sitio en Estados Unidos [NBIA, 2006].

Las metodologías utilizadas para recopilar información, estudiarla y sacar conclusiones son diversas. En primer lugar, tenemos la investigación de factores de éxito a través de la modelización y estructuración del proceso de incubación. Esta forma de estudio tuvo como primer resultado a las “Siete Preguntas acerca de las Incubadoras y los Centro de Innovación”, publicadas en 1985 por el instituto alemán Fraunhofer de innovación. [Fraunhofer Institut, 1985]. Pero el resultado mas destacado fue auspiciado por la mencionada Kauffman Foundation, en 1995, y cristalizado en la obra “Growing New

Ventures, Creating New Jobs" [Rice & Matthews, 1995]. Este trabajo funciona como guía de excelencia en las buenas prácticas y principios para una incubación exitosa y es el primero del tipo propuesto en esta Tesis de Grado, ya que se detectaron, compararon y sugirieron lineamientos y criterios de éxito para el proceso de incubación. Hasta ese entonces los trabajos publicados acerca de la industria de la incubación estaban basados en datos recolectados de incubadoras que resumían Prácticas Comunes en vez de Buenas Prácticas. Y como se mencionó anteriormente, esto llevó y sigue llevando a emprendedores a cometer los mismos errores que han cometido sus pares en años anteriores.

En segundo lugar, la puesta en común de experiencias, vivencias y prácticas de los líderes de incubadoras nucleados en las distintas asociaciones de incubadoras de negocios conduce a la utilización del benchmarking, los case studies y los workshops como herramientas de estudio. En el año 2002 se realizó el "Benchmarking of Business Incubators" de la Comunidad Europea con el fin de determinar lineamientos operativos y buenas prácticas [CSES, 2002]. En 1999 se llevaron a cabo case studies internacionales en Paris [OECD, 1999] y en el año 2001, en la India, una conferencia y workshop acerca de incubadoras de base tecnológica [Harley, 2001].

2.2 Resolución actualmente reconocida

En la actualidad, la NBIA es reconocida y considerada como la asociación líder en temas de incubación de negocios. Es esta misma organización que divulga mundialmente los Principios y Buenas Prácticas que se utilizan en la actualidad para diseñar, planificar y operar una incubadora de negocios de manera efectiva [NBIA, 2006]. Estos resultados integran y resumen todo el trabajo y esfuerzo realizado, expuesto brevemente en el inciso 2.1 anterior, para resolver el problema bajo estudio.

Se van a enunciar y describir brevemente los conceptos esenciales de las Buenas Prácticas mencionadas y referenciadas anteriormente, que serán utilizados durante la resolución y el análisis de esta Tesis de Grado. Esta descripción, ordenada y estructurada por el autor de esta Tesis, tiene como objetivo citar y adaptar las sugerencias más destacadas y necesarias de cada Buena Práctica para poder utilizarlas como base de estudio y análisis en etapas posteriores de este trabajo. De esta forma se pretende generar el marco de referencia que facilite la recolección de información y permita aclarar cuáles son los aspectos de análisis y desarrollo que se tendrán en cuenta para abordar el problema planteado.

Antes de comenzar con la descripción es importante aclarar el significado y la aplicación que se le da a la palabra *stakeholder*, ya que será utilizada con frecuencia de aquí en adelante. Esta palabra hace referencia a las partes

interesadas en el proyecto de incubación, ya sea porque participan activamente y esperan un retorno del mismo o porque el programa las involucra indirectamente y las influencia. Cada una de estas partes, a veces denominadas actores de la comunidad, serán explicitadas y descriptas en el inciso 2.4.1, cuando se describan los Actores de un Ecosistema Emprendedor.

2.2.1 Buena Práctica 1: Principios y Prácticas

La primera Buena Práctica sugiere simplemente atenerse a los Principios Fundamentales de la incubación de negocios para desarrollar una incubadora alineada con las Buenas Prácticas. Estos Principios, que son 3, son el basamento de las 10 Buenas Prácticas para una incubación exitosa y aparecen implícitos y como temas centrales a lo largo del desarrollo de cada una. Los 3 Principios son:

1. Focalizar y concentrar el tiempo y los recursos de la incubadora en el desarrollo de los proyectos incubados.

2. Administrar y gestionar a la incubadora como un negocio o una empresa en sí mismo.

3. Desarrollar un programa de servicios y asistencia centrado en los negocios incubados, tratando de individualizarlo y especializarlo para las necesidades puntuales de cada uno, y adaptarlo al cambio en los requerimientos de los incubados en el tiempo.

Las 9 Buenas Prácticas restantes serán descriptas como “corolarios prácticos” de estos 3 enunciados, que conforman el hilo central de pensamiento, tratando de mostrar y clarificar los conceptos que son de mayor utilidad para el enfoque propuesto por esta Tesis de Grado.

Por último, queda por aclarar que esta primera buena práctica no va a utilizarse ni nombrarse durante el desarrollo de esta Tesis de Grado, ya que solamente es un recordatorio y un punto de partida para comenzar a trabajar.

2.2.2 Buena Práctica 2: Estudio de Factibilidad

En esta Buena Práctica se pide dar respuesta a la pregunta inicial: ¿Es factible la incubadora de negocios o no?

El lineamiento a seguir, para dar respuesta a esta pregunta, es la recolección de información clave. Para poder definir el término “clave” se introduce la Figura 2.1 que muestra la interacción de una incubadora con su entorno.

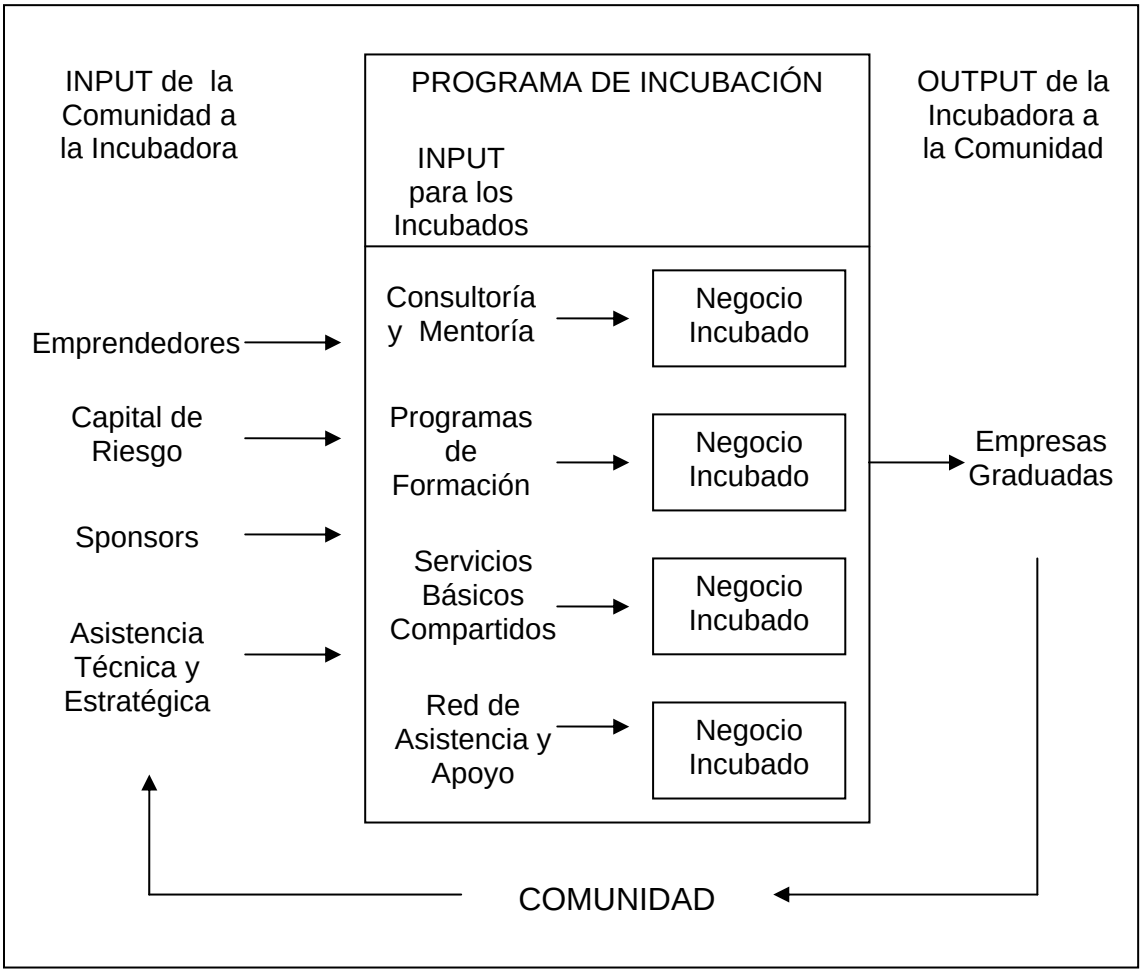

Figura 2.1. Interacción de una Incubadora con su Entorno.

La Figura 2.1 sirve para entender los aspectos que se sugieren tener en cuenta, considerándolos “clave” a la hora de recolectar información durante el estudio de factibilidad, para poder tomar correctamente la decisión de hacer o no hacer una incubadora. Estos aspectos se comentan brevemente a continuación.

Identificar y entender el mercado

Con este lineamiento se pretende señalar dos sentidos diferenciados de estudio: Las necesidades y las ofertas del mercado de la incubación en la comunidad correspondiente. Para abordar las necesidades se sugiere recolectar información acerca de la actividad emprendedora, identificando, por ejemplo, tasas de generación de empresas y tasas de mortandad de empresas nacientes. Para analizar la oferta de servicios se requiere información acerca de los servicios o planes de apoyo ofrecidos a estas empresas nacientes para detectar necesidades insatisfechas u otras posibilidades de diferenciación.

A través de este análisis se pretende estudiar y asegurar el "suministro" de emprendedores a la incubadora, como lo señala la Figura 2.1.

Educar y asignar roles a los stakeholders de la comunidad

Como se observa en la Figura 2.1, la incubadora se vale de distintos recursos tomados de la comunidad, además de los emprendedores. Dar a conocer las necesidades de la incubadora junto al beneficio que trae esta para la comunidad, es una forma de comprometer e interesar a distintos actores del entorno cuya asistencia es requerida.

Aprender de la experiencia de otros proyectos similares

Con esto se persuade a tener en cuenta emprendimientos de incubación en entornos y condiciones similares a las del proyecto en estudio. Además se sugieren tener presentes errores comunes clásicos. Un ejemplo concreto sería instalar la incubadora en el peor edificio de la comunidad, para ahorrar costos. Otros ejemplos serían subestimar la importancia de un gerente con habilidades para liderar la asistencia los proyectos y no definir un plan de financiación auto-sustentable.

Contemplar la formulación de un Plan de Negocios para la incubadora

Es en este lineamiento donde se introduce la necesidad de diseñar y gestionar a la incubadora como un negocio en sí mismo. Esta necesidad ya fue introducida y fundamentada en el inciso 1.2, correspondiente al capítulo de la Introducción, en donde se reflexiona acerca de la naturaleza del emprendimiento de incubación.

Según esto, y en base a la información "clave" recogida, se sugiere la formulación de un plan de negocios para la incubadora que sirva como herramienta de planificación de largo plazo y de gestión para el corto plazo.

2.2.3 Buena Práctica 3: Financiación de la Incubadora

En esta Práctica se pretende considerar y abordar la siguiente pregunta: ¿Cómo se va a financiar el programa de incubación, pensado como un negocio, a través de sus distintas etapas de evolución?

En muchos casos, la subestimación de la cantidad de tiempo y esfuerzo requerido para hacer crecer una nueva generación de negocios, desencadena una eterna lucha por la supervivencia financiera del programa de incubación. Esta situación, que involucra a los sponsors, al staff de la incubadora y al directorio, desvía la atención de los mismos en el correcto desarrollo de los clientes incubados.

Lo que se plantea como Buena Práctica para abordar esta problemática es el diseño por etapas del plan de financiación de la incubadora con el objetivo de lograr la auto-sustentación financiera del emprendimiento. Este concepto se aclara mas adelante.

El análisis de la evolución de la incubadora se propone dividido en cuatro etapas:

1. *Estudio de factibilidad*: Se llevan a cabo las actividades propuestas en la Buena Práctica 2.

2. *Inicialización o start up*: Se seleccionan los primeros proyectos a incubar y se les comienza a brindar el servicio de tutoría básico necesario para que puedan empezar a desarrollarse y formarse.

3. *Crecimiento o ramp up*: Los primeros proyectos ya comienzan a facturar y se seleccionan más proyectos nuevos para tratar de ocupar el espacio de incubación disponible. El servicio de seguimiento básico se transforma en asistencia de mayor especialización.

4. *Estabilización*: Se logra tener un flujo constante de proyectos a través de la incubadora, atendiendo las necesidades de emprendimientos en distintas etapas de evolución.

Las fuentes de fondos irán cambiando en su composición a medida que se avanza de una etapa a la otra, hasta llegar a la mencionada auto-sustentación financiera. Esto es lo que se explicará a continuación.

Estudio de Factibilidad e Inicialización

Durante el estudio de factibilidad y el período de inicialización la capacidad de pago de los emprendedores es prácticamente nula. Por esto, se supone un desembolso inicial que deberá ser cubierto por el aporte de los sponsors que se pudieron sumar al apoyo del programa de incubación durante el estudio de factibilidad. Los sponsors son cualquier tipo de stakeholders que se comprometen a brindar un aporte al programa de incubación.

Este aporte deber ser considerado como una inversión del sponsor en el programa y no un subsidio, ya que, como se menciona en el apartado 1.2, los stakeholders esperan un retorno del emprendimiento, aunque no se lo explicite de manera cuantitativa y lucrativa. De esta manera se fomenta, además, la administración empresarial del programa.

Esta inversión puede ser monetaria o no monetaria: El acceso a asesores técnicos o instalaciones de investigación de una universidad, a costo muy bajo

o nulo, es un ejemplo de una inversión no monetaria que, en este caso, actúa como un reductor de los costos de operación de la incubadora.

Crecimiento y Estabilización

A medida que los emprendimientos incubados comienzan a desarrollar sus propias fuentes de financiación y a activarse comercialmente, su capacidad de pago comienza a aumentar. Por lo tanto, durante la etapa de crecimiento de la incubadora se prevé una reducción progresiva del aporte de los sponsors, tratando de cubrir el costo operativo con los fondos autogenerador por la incubadora. Estos fondos se obtienen a partir del pago de un canon mensual por parte de los incubados. La composición y la administración de este canon serán explicadas en el inciso correspondiente, a continuación.

Una vez que los últimos aportes o inversiones de los sponsors permitieron establecer un flujo constante de proyectos a través de la incubadora, el canon debe permitir que la incubadora genere los fondos suficientes para soportar la estructura de costos y gastos de operación, a los que se hará mención también a continuación. De esta manera, la incubadora se independiza de los continuos aportes de los sponsors, logrando la denominada auto-sustentación financiera.

Una vez logrado esto, los sponsors podrán intervenir ante situaciones particulares, como necesidades de ampliación por ejemplo.

Para finalizar esta parte, se muestra, en la Figura 2.2, cómo es la evolución del ingreso por canon en la composición total de fondos de ingreso, a través de las distintas etapas de desarrollo antes mencionadas.

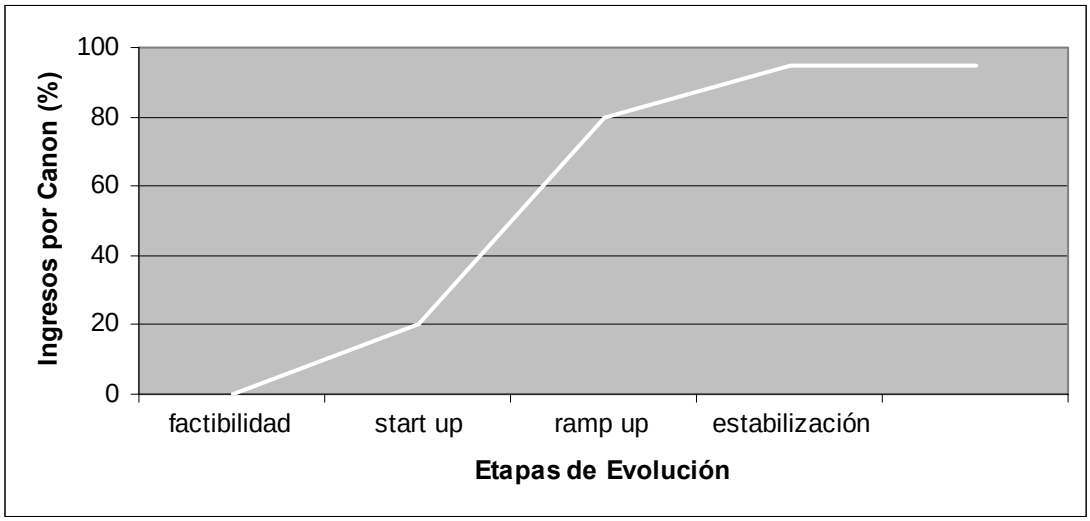

Figura 2.2. Etapas de evolución e ingresos por canon.

Composición y administración del canon

Las fuentes de financiación que componen el canon se muestran en la Tabla 2.1 siguiente.

Fuente de Financiación	Concepto
Renta	Se abona el alquiler por metro cuadrado de espacio de incubación individual ocupado.
Servicios Comunes	Se cobran los servicios compartidos que brinda la instalación de incubación.
Asistencia y Consultoría Técnica	Pago por el uso de instalaciones, materiales o servicios de asistencia técnica y especializada.
Mentoría y Seguimiento Operativo	Se abona por el apoyo personalizado del gerente de la incubadora y el equipo de trabajo asignado al proyecto incubado.

Tabla 2.1. Fuentes de Financiación.

Cabe aclarar, que en el inciso correspondiente a la Buena Práctica 7, se tratan, de manera complementaria a lo acá expuesto, los temas relacionados con la Renta y los Servicios Comunes.

Como se explicará en la Buena Práctica 9, en la que se abordan los Servicios Diferenciados con sus correspondientes mecanismos de asistencia, es usual armar paquetes de servicios que incluyen dos o más de las fuentes de financiación antes mencionadas y que se abonan en forma de canon mensual.

Estos pagos mensuales se pueden administrar de dos maneras distintas.

- Pago directo: Hace referencia al pago en efectivo del aporte mensual.

- Pago diferido: Se acuerda una participación en las ganancias del proyecto emprendedor una vez que ha egresado.

Hay que tener en cuenta que en la última opción, la fuente recién va a producir ingresos después de largos años de apoyo e inversión de recursos y que sólo se debería acordar esta modalidad con proyectos de gran potencial y capacidad de crecimiento.

Para terminar con el estudio completo de la dinámica financiera de la incubadora se deben mencionar los egresos de fondos mas comunes, a los que irá destinado el ingreso por canon durante la etapa de estabilización del

programa de incubación. Estos costos o aplicaciones de fondos se basan en los costos fijos de las instalaciones y sus servicios correspondientes, los costos variables de asesoramiento y los salarios del staff estable de la incubadora.

2.2.4 Buena Práctica 4: Estructura organizacional del Directorio

Las Buenas Prácticas 4, 5 y 6 engloban y tratan los dos Principios fundamentales como temas centrales:

1. Focalizar y concentrar el tiempo y los recursos de la incubadora en el desarrollo de los proyectos incubados.

2. Administrar y gestionar a la incubadora como un negocio o una empresa en sí mismo.

Para lograr que se cumplan estos dos Principios, de comportamiento contrapuesto, se establecen lineamientos para formar un Equipo de Recursos Humanos con las habilidades necesarias y las articulaciones funcionales requeridas para abordar este desafío de manera efectiva.

Para entender gráficamente cuáles son los actores involucrados en dicho Equipo, y sus respectivas interrelaciones, se introduce la Figura 2.3, que muestra una estructura organizacional de una incubadora de gobierno y gestión efectivos.

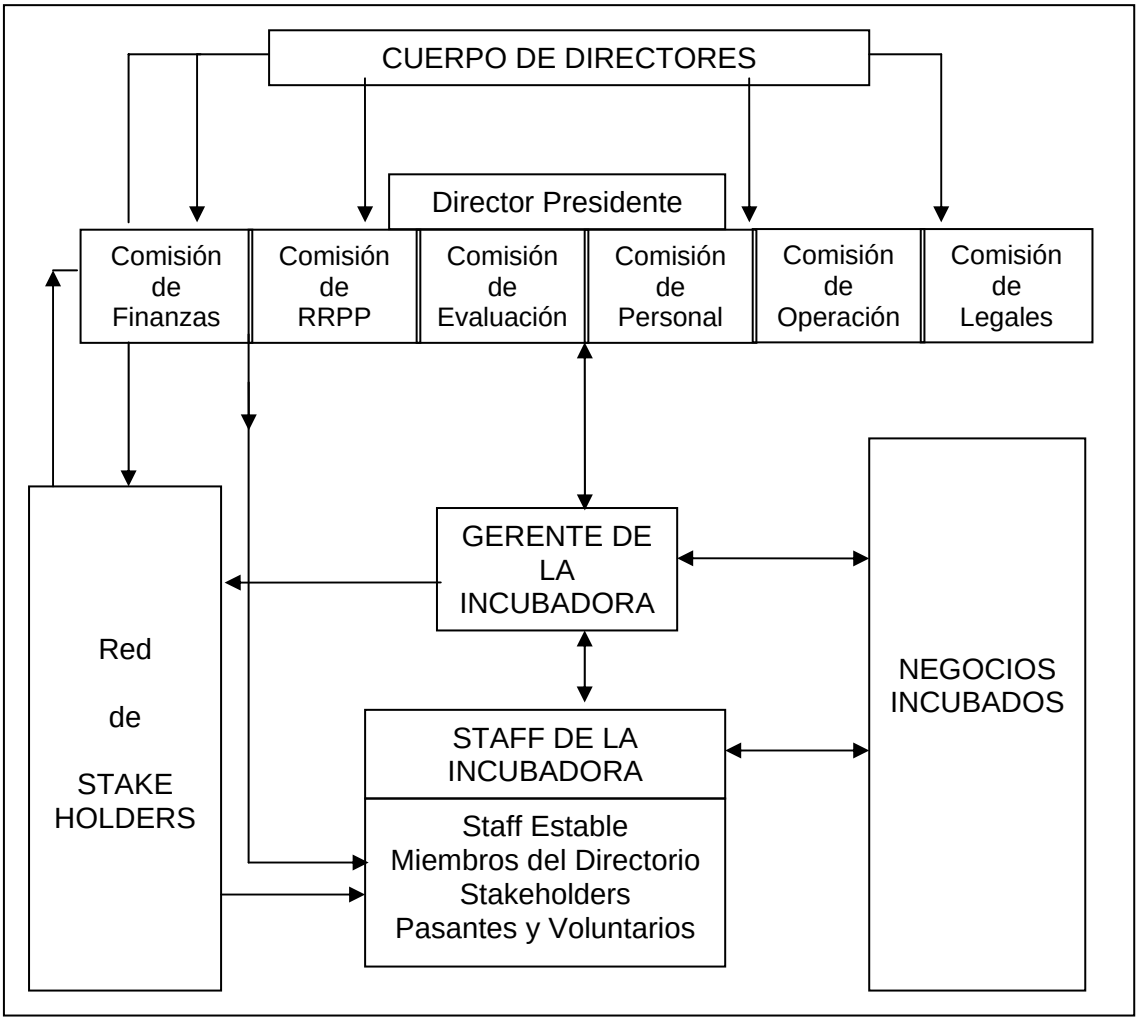

Figura 2.3. Estructura Organizacional de Gobierno y Gestión.

En esta Figura 2.3 aparecen, además de los negocios incubados que son el foco de los Principios, tres sectores claramente identificables que en su conjunto conforman el Equipo antes mencionado.

- *El directorio*: Será el tema a desarrollar en esta Buena Práctica 4.
- *La red de stakeholders*: Su gestión se abordará en la Buena Práctica 5.
- *El staff y el gerente de la incubadora*: Se tratarán en la Buena Práctica 6.

Para tratar el tema del directorio y su estructura organizacional se comienza presentando los roles y responsabilidades principales que deben asignarse al mismo. La Tabla 2.2 ayuda a la descripción de las mismas.

Roles y Responsabilidades	Concepto
Desarrollar y actualizar el Plan Estratégico del programa de incubación	Gestionar el Plan de Negocios como herramienta estratégica.
Establecer políticas que determinen el Rol del Gerente de la incubadora	Fijar las funciones y responsabilidades del gerente y monitorear su desempeño a través de los distintos reportes de programación y presupuesto.
Gestionar las Relaciones Exteriores de la incubadora	• Negociaciones con Sponsors y otros stakeholders • Promocionar la incubadora en la comunidad • Establecer y gestionar la Red de Apoyo Extendida • Atender y canalizar relaciones que puedan distraer al gerente y reducir el tiempo para su tarea
Establecer políticas de admisión	El directorio debe diseñar el proceso de selección y participar en las distintas etapas del mismo aplicando los criterios de admisión establecidos.
Brindar soporte para el correcto desarrollo de los negocios incubados	Los miembros del directorio pueden participar en los programas de asistencia a los incubados formando parte del equipo de staff de la incubadora.

Tabla 2.2. Roles y Responsabilidades del directorio.

Una vez conocidas estas responsabilidades, el segundo paso es describir la estructura organizacional del directorio para que pueda dar respuesta a las mismas de manera satisfactoria.

Composición del directorio

Los integrantes del directorio deberían representar a los tres sectores de una comunidad: El sector público, el sector privado empresarial y el denominado “tercer sector”, integrado por las asociaciones civiles privadas sin fines de lucro u ONGs. De esta manera se tendría acceso a los líderes comunitarios de asociaciones o entes en cada uno de los tres sectores que soporten al programa de incubación, como sponsors o asesores por ejemplo.

Como lineamiento genérico se presenta la siguiente lista sugerida de integrantes, mostrada en la Tabla 2.3.

Integrante	Característica
Presidente del directorio	Debe estar comprometido y comprometer a los demás integrantes con los Principios fundamentales de incubación.
Networker	Persona destinada a la promoción de la incubadora y la gestión de la Red de Apoyo Extendida.
Profesional Operativo	Dedicado a la asistencia del staff estable de la incubadora en tareas de gestión operativa de la misma.
Consultor	Persona que brinde capacitación para Formadores: Que muestre, cómo asistir efectivamente a los incubados.
Financiero	Representante del sector financiero de la comunidad.
Emprendedor	Persona que tenga experiencia emprendedora y conozca el proceso emprendedor y sus requerimientos.
Evaluador	Integrante especializado en la evaluación de proyectos que tenga a su cargo las decisiones del proceso de admisión.

Tabla 2.3. Integrantes del directorio.

Estructuración del directorio

En este apartado se muestra de qué manera se puede organizar el trabajo conjunto de estos integrantes del directorio. Cabe aclarar que puede haber más de una persona con el mismo perfil de características de la lista de integrantes antes mostrada. La Figura 2.3 ayuda a abordar el tema que se va a desarrollar a continuación.

En primer lugar, se hace referencia a la división del directorio en comisiones de trabajo. Las temáticas propuestas para la división se pueden apreciar en la Figura 2.3, que además indica que cada comisión debe estar integrada por uno o más miembros del cuerpo directivo y puede complementarse con distintos stakeholders relacionados con la misión de cada comisión.

En segundo lugar, se puede observa en dicha figura, que deben haber miembros del directorio involucrados en el apoyo a los incubados de manera directa, trabajando y asesorando a los equipos de asistencia que integran el staff de la incubadora.

2.2.5 Buena Práctica 5: Gestión de la Red de Apoyo

Haciendo nuevamente referencia a la Figura 2.3, se puede observar que la Red de Stakeholders, o la aquí denominada Red de Apoyo, juega un papel de gran importancia dentro del Equipo de Recursos Humanos que dan vida a la incubadora.

Y recordando también los dos Principios fundamentales que se están tratando de implementar a lo largo de las Buenas Prácticas 4, 5 y 6, se pretende brindar, en esta Buena Práctica 5, los lineamientos que permitan comprometer a los stakeholders que conforman la Red de Apoyo en soportar la operativa de la incubadora y en ayudar en la asistencia a los proyectos incubados.

La razón por la cual se trata de involucrar activamente a los stakeholders se va modificando a lo largo de las etapas de evolución de la incubadora, mostradas en la Figura 2.2. En las etapas tempranas, se concentra el esfuerzo en generar el soporte necesario de los sponsors para poder diseñar y empezar a operar la incubadora. Pero a medida que la incubadora comienza a lograr la auto-sustentación financiera, el apoyo requerido de los sponsors y demás stakeholders debería concentrarse en la asistencia a los incubados. Este continuo requerimiento de apoyo de la comunidad está reflejado correctamente en la Figura 2.1, mostrada anteriormente.

La idea central a la que se apunta en los lineamientos que siguen es la gestión de una relación efectiva entre el gerente de la incubadora, la Red de Apoyo y los proyectos incubados. En relación a esto se muestran las Figuras 2.4 y 2.5, que tratan de mostrar el uso del tiempo y los recursos de la incubadora.

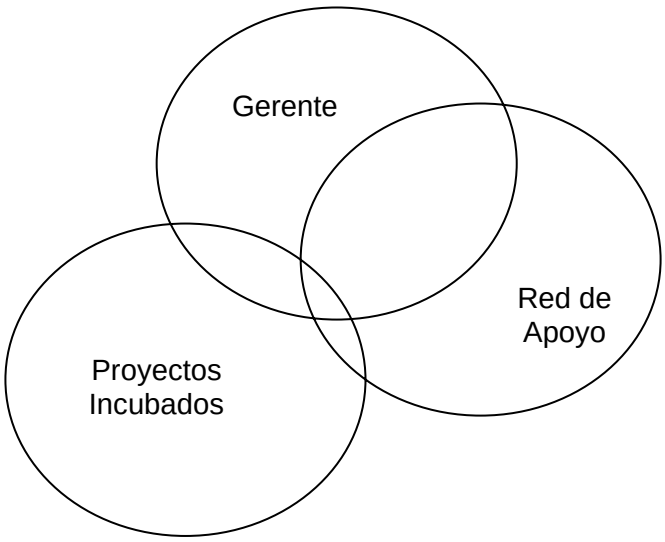

Figura 2.4. Gestión desfavorable.

En este aspecto, la Figura 2.4 se señala un error común, mostrando como el gerente pasa mucho tiempo contactando y manteniendo la red de contactos, sin prestar atención a la correcta canalización de la asistencia a los proyectos.

Como contraparte, en la Figura 2.5 se indica con MAX cuál es la interacción a fomentar y maximizar. El gerente, el equipo emprendedor y los asistentes convocados de la Red de Apoyo trabajando juntos para el correcto desarrollo del negocio. Además se observa que debe haber un importante tiempo dedicado a la asistencia personal del gerente a los proyectos y que el tiempo y esfuerzo dedicado a la interacción exclusiva entre el gerente y la Red de Apoyo debe se lo más chica posible.

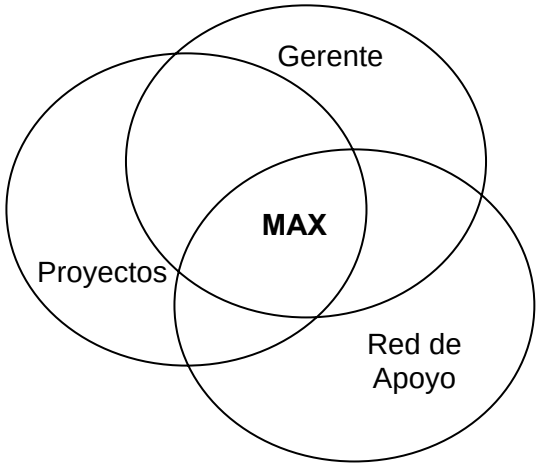

Figura 2.5. Gestión correcta.

Para poder lograr esta última gestión mostrada se presentan, a continuación, dos lineamientos a tener en cuenta.

El Reconocimiento de las necesidades de los stakeholders

Cuando un stakeholder ha participado del programa y ha agregado valor al proceso de incubación, en cuanto al soporte de la incubadora y la asistencia a los incubados, entonces debe ser debidamente recompensado. La manera de hacerlo es dar respuesta a las necesidades y expectativas que lo motivaron a ayudar, entre las que principalmente se cuentan las siguientes dos.

- Reconocimiento en el sector de la comunidad al que pertenece por haberse involucrado activamente en la incubadora y sus empresas de alto potencial.

- La oportunidad de establecer relaciones con empresas que eventualmente crecerán y se podrán convertir en clientes o proveedores estratégicos.

En la Figura 2.1 se muestra cómo las empresas graduadas forman un lazo de realimentación para la incubadora. Es por eso que a través de ellas se deben cubrir las expectativas y necesidades de los actores de la comunidad comprometidos con el programa de incubación.

Las dos Dimensiones de la Red de Apoyo

El gerente de la incubadora debe identificar y mantener un contacto cercano y fluido con un pequeño grupo de stakeholders que estarán en condiciones de cubrir la mayoría de las necesidades requeridas por los incubados. Este pequeño grupo, denominado Core Group, forma el primer “anillo” de la Red de Apoyo y estará dispuesto a responder rápidamente y sin mayor intervención del gerente.

Pero cuando las necesidades de los incubados requieren una atención más específica y especializada que la que puede ofrecer el Core Group, el gerente debe acudir al directorio y hacer referencia a la responsabilidad que tiene de gestionar la segunda dimensión o “anillo” de la Red de Apoyo, denominada Red de Apoyo Extendida. La intervención de un asistente de esta Red requerirá mayor atención y seguimiento del gerente.

Para aclarar cuál debe ser la intervención del gerente en la canalización de asistencia desde la Red de Apoyo, en sus dos dimensiones, se van a mencionar algunos lineamientos a considerar.

- Hay emprendedores que no tienen interés o capacidades para aprovechar correctamente la asistencia que se les ofrece.

- Asegurarse que el experto involucrado tiene los conocimientos requeridos para abordar la necesidad insatisfecha por el staff estable de la incubadora.

- Confirma que la conexión y el trabajo conjunto fueron efectivos.

2.2.6 Buena Práctica 6: Equipo de Asistencia y Gerencia

Nuevamente se hace referencia a la parte introductoria de la Buena Práctica 4 y a la Figura 2.3, en donde se anuncia que finalmente en esta Buena Práctica 6 se va a abordar la parte del Equipo de Recursos Humanos correspondiente al staff de la incubadora y su respectivo gerente.

Para ser consistente con los dos primeros Principios Fundamentales, la Buena Práctica 6 considera dos tipos de actividades que deberán ser llevadas a cabo y por las cuales debe responder el gerente de la incubadora y su staff: Las actividades relacionadas con la operación de la incubadora como un negocio en si mismo y las actividades dedicadas a ayudar y fomentar el desarrollo de los negocios incubados.

Para cumplir con esto, se sugiere que el gerente de la incubadora esté concentrado principalmente en el apoyo y desarrollo de los negocios incubados. Para eso, el staff de la incubadora, bajo la supervisión y dirección del gerente, debe abordar las tareas operativas y administrativas de la incubadora y brindar el apoyo a los planes de asistencia para los incubados, liderados por el gerente. A continuación se comentan los lineamientos básicos para poder implementar esto.

El gerente de la incubadora

De acuerdo con lo dicho en la Buena Práctica 5, el gerente de la incubadora debe focalizar su tiempo y esfuerzo en el trabajo conjunto con los emprendedores y los equipos de stakeholders para facilitar el correcto uso de recursos y lograr el impacto deseado y buscado por los planes de asistencia ofrecidos. Para desempeñarse correctamente en su función existen ciertas características del gerente que son requeridas para ello. Éstas se destallan a continuación.

- Espíritu emprendedor, que se refleja en perseverancia, capacidad de aprender de los errores, mucha energía y adaptación.
- Experiencia como emprendedor.
- Entender el fracaso como una oportunidad y no una amenaza.
- Excelentes habilidades de comunicación y negociación.
- Habilidades para enseñar y sugerir.
- Capacidades para liderar.

En la Buena Práctica 9, que hace referencia a los planes de asistencia ofrecidos a los incubados, se muestran los mecanismos que utiliza el gerente de la incubadora para canalizar tales planes, haciendo uso de todas las habilidades requeridas y enunciadas antes.

El staff estable de la incubadora

Con el objetivo de cumplir con las tareas operativas de la incubadora, se nombran dos roles principales para llevarlas a cabo. La tabla 2.4 resume tales roles.

Rol	Función	Tareas
Secretaria	Tareas administrativas	• Tareas de recepción • Atención telefónica • Asistencia a la gerencia
Responsable operativo	Tareas operativas	• Gestión de la instalación • Mantenimiento de servicios y espacios compartidos • Contabilidad y finanzas

Tabla 2.4. Staff estable de la incubadora.

El responsable operativo podrá ser asistido en sus tareas por miembros del directorio o stakeholders que integren el Core Group, cuya estructura se explicará a continuación.

El Core Group de la incubadora

Según lo enunciado en la Buena Práctica 5, los miembros del Core Group tienen como finalidad integrar los planes de asistencia diseñados y coordinados por el gerente para que se canalice y materialice el apoyo a los incubados. Según lo mostrado en la Figura 2.3, los miembros del staff de la incubadora, a parte del staff estable, son los tipos de personas que integraran a dicho Core Group. En la Tabla 2.5 siguiente se muestran cada uno de estos integrantes y sus características distintivas.

Tipo de integrante	Característica
Miembros del directorio	Brindan su experiencia, sus contactos y facilitan el acceso a la Red Extendida.
Voluntarios o pasantes	Brindan talento y energía a costos muy bajos.
Otros stakeholders	Son profesionales, emprendedores, empresarios y profesores, entre otros, que fueron comprometidos por el gerente para que brinden la asistencia requerida.

Tabla 2.5. Integrantes del Core Group.

2.2.7 Buena Práctica 7: Instalaciones

A través de esta Buena Práctica se citan y comentan dos requerimientos contrapuestos que deben cumplir las instalaciones destinadas a albergar al programa de incubación y sus respectivos negocios incubados y staff de incubación. El primero hace referencia al segundo Principio y el segundo requerimiento abarca el primer y tercer Principio Fundamental. A continuación se enuncian cada uno de los dos.

- *Requerimiento Financiero*: La instalación elegida para la incubadora debe ser capaz de generar el ingreso de fondos indicado por el modelo de auto-sustentación financiera.

- *Requerimiento de Servicio*: Las instalaciones de incubación deben brindar la infraestructura de soporte y asistencia requeridos para el correcto desarrollo de los negocios incubados.

En lo que sigue se comentan brevemente cada uno de estos dos enunciados y se explicita su contraposición o trade off.

Requerimiento Financiero

Algunos de los ingresos de fondos previstos para la auto-sustentación financiera, introducida en la Buena Práctica 3 a través de la Tabla 2.1, deben provenir de la instalación. En ese sentido deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos.

- *Renta*: El tamaño la superficie alquilable[1] queda determinado por el ingreso por renta necesario, la tasa promedio de ocupación, la tasa promedio de capacidad de pago y el monto de alquiler por m^2. Cada incubado paga por los m^2 que ocupa.

- *Servicios Comunes*: Los servicios compartidos de secretaría, comunicación, administración, guardia, entre otros, y los espacios compartidos, como sala de reuniones, biblioteca, auditorio para presentaciones y cursos, entre otros, se cobran como gastos comunes prorrateados por m^2.

Respecto a los costos de contratación y operación de la instalación los puntos clave a tener en cuenta son los siguientes.

- Costos de renovación o modificación y adaptación de la instalación.
- Costos de mantenimiento.
- Costos operativos.

[1] Existen Modelos de Cálculo estandarizados que tienen en cuenta los conceptos mencionados.

- Costos de adquisición, contratación y transferencia.

Requerimiento de Servicios

En primer lugar, se menciona la flexibilidad de la configuración espacial de la instalación. Esto hace referencia a la subdivisión del espacio alquilable en porciones de distinta magnitud, destinadas a distinto tipo de categorías de negocios incubados, según los que se verá en la Buena Práctica 8. Además, se debe considerar el crecimiento esperado de estos negocios pudiendo requerir espacios mayores.

En segundo lugar, se hace referencia al uso de los espacios o áreas comunes que debe ofrecer la instalación. Estos espacios ayudan a la interacción entre los incubados creando un ambiente de cooperación y aprendizaje mutuo que será mencionado en la Buena Práctica 9 como un mecanismo de suministro de apoyo y asistencia.

Contraposición o trade off

Como se dijo antes, estos dos requerimientos presentan un comportamiento contrapuesto debido a dos causas principales.

- Un aumento de la cantidad y la dimensión de los espacios comunes destinados a la interacción entre emprendedores disminuye la superficie alquilable de una instalación dada o disponible.

- El diseño de espacios de incubación flexibles e interactivos aumenta el costo de renovación y adaptación de una instalación dada o disponible.

2.2.8 Buena Práctica 8: Identificación y Selección de Proyectos

Las Buenas Prácticas 8 y 9 se centran en el tercer Principio Fundamental, considerando a los negocios incubados y sus equipos de emprendedores como clientes de la incubadora que hacen uso de los servicios que ofrece la misma.

En esta Buena Práctica 8 se sugiere identificar y seleccionar proyectos que tengan el potencial de crecer y generar empleo, pero además puedan desarrollar la capacidad de pago suficiente para afrontar los aranceles de incubación, contemplados en el modelo de financiación. Para esto se propone un Modelo de Segmentación que genere un mix de proyectos incubados que responda a lo antes sugerido. Luego, en la Buena Práctica 9, se describen los distintos mecanismos de suministro de servicios que pueden utilizarse para abastecer a cada segmento de manera diferenciada.

A continuación se van a desarrollar los tres aspectos sobresalientes del proceso de admisión y selección de proyectos de una incubadora para poder cumplir con la sugerencia enunciada para esta Buena Práctica 8.

Flujo de proyectos

Este primer ítem emana del Estudio de Factibilidad explicado en la Buena Práctica 3, a través de la Figura 2.1. Las empresas egresadas de la incubadora son el producto que ofrece la misma a la comunidad que la soporta. Para lograr un buen Output no es necesario generar solamente negocios de gran potencial de crecimiento sino agregarle valor a cada uno de los clientes incubados, para que una vez egresados, den testimonio de ese valor gracias a la asistencia personalizada y específica que recibieron. Esta es la manera en que el programa de incubación puede ganar reconocimiento y reputación dentro de la comunidad para que ésta lo siga soportando y le asegure un flujo continuo de nuevos clientes.

Además, se pretende reforzar el lazo de realimentación, mostrado en la Figura 2.1, a través de la generación de un ecosistema emprendedor en la comunidad que fomente la actividad emprendedora y ayude a generar proyectos de potencial creciente.

Expectativas realistas: La Discusión de Expectativas

Para poder cumplir con el agregado de valor reconocido por los clientes incubados y la comunidad que luego los incorpora, el proceso de admisión de los mismos debe estar estructurado de manera tal que permita una discusión de expectativas. Esta discusión deber poner de manifiesto que es lo que se les ofrece a los incubados y que es lo que se espera de ellos dentro del programa de incubación que se les propone. En esta etapa, el plan de negocios se propone como herramienta de análisis y planificación para esta discusión de expectativas.

Más allá de reclutar proyectos de alto potencial de crecimiento, el foco del proceso de admisión debe estar puesto en seleccionar equipos emprendedores consientes de la ayuda que se les puede brindar y del valor que se le puede dar a sus proyectos. De esta manera, se buscan emprendedores comprometidos con aprovechar la asistencia ofrecida y dispuestos a participar en planes o paquetes de asistencia para otros equipos incubados.

Segmentación de la población incubada

Con el Modelo de Segmentación que se presenta y discute en esta sección se pretende formar un mix de proyectos incubados que de respuesta a los dos enunciados contrapuestos implícitos en la sugerencia descripta para esta Buena Práctica 8. Estos son los siguientes.

- Proyectos con alto potencial de crecimiento y generación de empleo para crear un impacto positivo en la comunidad y aumentar el reconocimiento y credibilidad de la incubadora.

- Proyectos con capacidad de pago de aranceles para sostener el modelo de auto-sustentación financiera de la incubadora.

La contraposición de estos dos enunciados se fundamenta en el hecho de que los proyectos de alto potencial suelen presentar un período inicial prolongado de capacidad de pago nulo debido a la compleja tarea de desarrollar e implementar una tecnología o innovación de punta o de ruptura y encontrar el mercado o la aplicación que más rédito puede traer. Es por eso que se deben incluir proyectos de menor jerarquía pero que aseguren una capacidad de pago inicial sostenible.

El modelo de segmentación de negocios incubados se puede resumir y entender a través de la Figura 2.6 que se muestra a continuación.

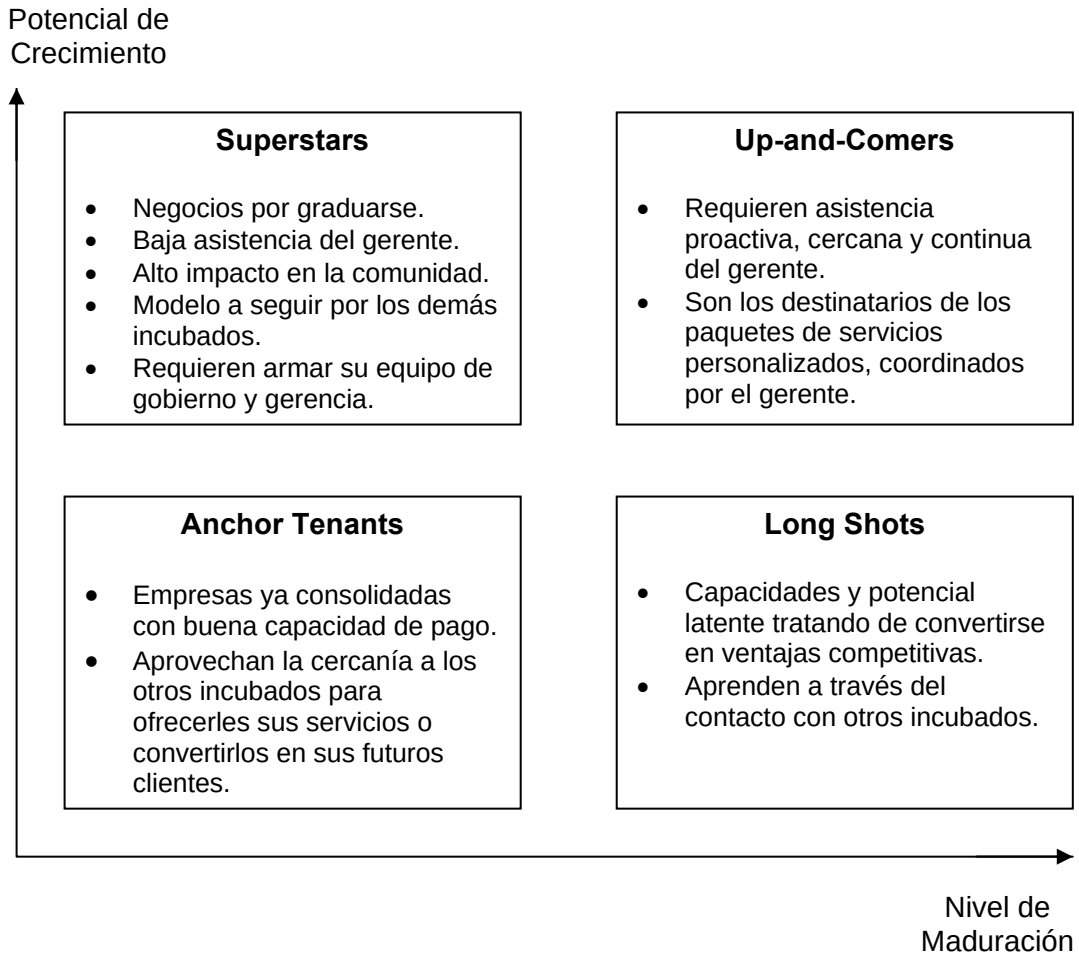

Figura 2.6. Modelo de Segmentación de negocios incubados.

Este modelo refleja el balance que se pretende alcanzar teniendo en cuenta los tres aspectos siguientes.

- Ocupación de espacio alquilable.
- Consumo de servicios.
- Necesidad de asistencia directa del gerente de la incubadora.

Los Anchor Tenants van a ocupar grandes superficies alquilables, generando importantes ingresos de fondos y van a consumir pocos servicios y poco tiempo de asistencia del gerente.

Por otro lado, los Up-and-Comers y algunos Long Shots van a ocupar superficies no tan grandes y requerir paquetes de asistencia intensivos y mucho tiempo de seguimiento del gerente. Pero estos dos tipos de negocios constituyen el objetivo de existencia de la incubadora y son el semillero de futuros egresados y Superstars que la misma va a introducir en la comunidad.

2.2.9 Buena Práctica 9: Servicios diferenciados

En estas dos últimas Buenas Prácticas se canaliza todo lo sugerido y enunciado en las anteriores Buenas Prácticas para cumplir con el objetivo y fundamento de existencia de una incubadora: Agregar valor a cada uno de los negocios incubados para que puedan crecer y desarrollarse de manera sostenible en el tiempo.

Pero ese agregado de valor ocurre de manera distinta en cada uno de los segmentos propuestos por el Modelo de Segmentación y a su vez es distinto en cada equipo emprendedor que constituyen esos segmentos. Es por eso que la sugerencia de esta Buena Práctica es:

"*Suministrar asistencia de manera diferenciada para poder atender los requerimientos y necesidades específicas de cada uno de los clientes incubados*."

Para poder identificar y corregir las debilidades, y detectar y capitalizar las fortalezas, de cada uno de los negocios incubados se propone el armado de paquetes de asistencia especialmente diseñados para cada incubado, coordinados por el gerente de la incubadora y acordados previamente con el equipo emprendedor. Estos paquetes pueden canalizarse a través de tres tipos de Mecanismos de Suministro de Asistencia, que serán descriptos a continuación, en busca de un efectivo uso e impacto de los recursos ofrecidos a los emprendedores.

Consultoría

La actividad de consultoría, a cargo del Core Group y del gerente de la incubadora, hace referencia al contacto personal y trabajo conjunto de éstos con los equipos emprendedores.

En etapas tempranas, esta actividad comienza durante la confección del plan de negocios a lo largo del proceso de admisión y sigue como consejo general en temas de formación de equipos, marketing, finanzas y planificación, entre otros. Este consejo general se ofrece aprovechando las distintas disciplinas, experiencias y conocimientos de los miembros integrantes del Core Group.

Según el Modelo de Segmentación de incubados antes presentado, hay segmentos que requieren mayor asistencia personalizada que otros. De esta manera surgen dos tipos de consultorías, que serán introducidos en la siguiente Tabla 2.6.

Tipo de Consultoría	Concepto	Características
Proactiva	Asistencia planificada y acordada con el incubado.	• Persistencia, continuidad e intensidad. • Suministrada por el Core Group bajo la supervisión del gerente. • Formación de Up-and-Comers.
Reactiva	Se suministra asistencia sólo cuando el equipo emprendedor la solicita.	• Tipo de servicio para el resto de los segmentos. • En general no se evitan problemas, sino se tratan cuando ya aparecieron.

Tabla 2.6. Tipos de Consultoría.

A medida que los incubados maduran, sus requerimientos comienzan a exceder el alcance de la consultoría en dos sentidos distintos mostrados a continuación.

- Conocimientos específicos para resolver problemáticas de complejidad creciente.

- Tiempo para la dedicación personalizada e intensiva.

Es por esto que el gerente de la incubadora debe apalancar la capacidad del Core Group en conexiones con la Red de Apoyo Extendida. Según lo explicado en la Buena Práctica 5, es en esta etapa en la que el gerente debe centrar sus esfuerzos para realizar dos actividades de suma importancia, como se muestra en lo siguiente.

- Preparar y capacitar al equipo emprendedor para el correcto y provechoso uso de los recursos asignados a través de la Red Extendida.

- Seguir y verificar el efectivo suministro de asistencia en cuanto al impacto deseado y al conocimiento requerido por el asesor.

Conexión

En este inciso se pretende simplemente hacer referencia a lo expuesto en la Buena Práctica 5 acerca del uso de la Red de Apoyo Extendida. Se quiere hacer hincapié en que el suministro de servicios haciendo uso de la Red Extendida es un mecanismo de asistencia muy distinto a la consultoría antes descripta. Es por eso que requiere una gestión particular liderada por el gerente de la incubadora que debe facilitar la transferencia de conocimiento y apoyo entre el equipo asesor de la Red y el equipo emprendedor.

Cultura de incubación

Es importante resaltar que el gerente de la incubadora debe generar un ambiente y ámbito de incubación que facilite la formación y el desarrollo de cada uno de los equipos incubados. En este tema se citan tres dimensiones a tener en cuenta, mostradas a continuación.

- *Servicios Compartidos*: La instalación de la incubadora debe ofrecerlos a costo reducido para que todos puedan acceder a ellos y ganar tiempo y ahorrar dinero para sus actividades de desarrollo del negocio.

- *Espacios Comunes*: La convivencia y proximidad de los equipos lleva al intercambio de ideas, conocimientos y experiencias. Además, se comparten clientes, distribuidores y actividades de comercialización. “La innovación es inversamente proporcional al grosor de las paredes”, es la frase que resume la idea de este inciso.

- *Modelos de Crecimiento*: Los cursos de formación para los emprendedores y los negocios modelo dentro del segmento Superstars sirven como visión y meta para el correcto desarrollo de los incubados.

2.2.10 Buena Práctica 10: Gestión de la Evolución

Esta última Buena Práctica trata el tema de la evolución temporal de la incubadora y sus negocios incubados. Para eso se sugiere una continua evaluación y mejora en dos niveles de gestión diferenciados: Los negocios incubados y la incubadora como negocio en sí mismo. A continuación se van a detallar cada uno de estos dos niveles.

Los negocios incubados

Los paquetes de asistencia intensiva que se ofrecen dentro del segmento Up-and-Comers se deben asignar y establecer después de fijar los objetivos e impactos que se quieren conseguir. Estos objetivos se deben acordar entre el gerente de la incubadora y el equipo emprendedor después de una discusión de expectativas.

Lo que se espera generalmente de los integrantes del segmento Up-and-Comers es que hagan uso eficiente de la asistencia que reciben y puedan graduarse, tanto como Superstar o como algún otro negocio no necesariamente tan exitoso, pero estable. Para esto, el gerente de la incubadora debe permanentemente verificar si la asistencia suministrada está causando el efecto deseado o si es necesario intensificarla, disminuirla o cambiar el mecanismo de transferencia.

Cuando el negocio está cerca de la graduación el gerente de la incubadora deberá asegurarse de que el equipo de dirección y gerencia del negocio ha adquirido las habilidades necesarias para suplantar el rol de conducción y consejo que había cumplido el gerente hasta ese momento.

La dinámica del Modelo de Segmentación se completa con la designación de un Up-and-Comer proveniente generalmente del segmento Long Shots, como nuevo destinatario de asistencia proactiva.

La incubadora como emprendimiento

A través de la Figura 2.2, mostrada en la Buena Práctica 3, se pueden observar las etapas de evolución que atraviesa una incubadora pensada como un negocio en sí mismo. Como también se ha mostrado en la misma Buena Práctica, cada una de esas etapas presenta condiciones de financiación, de operación y de gestión diferentes. Por eso se sugirió la confección de un plan de negocios como herramienta de planificación en el largo plazo y de gestión en el corto plazo. Esta gestión de corto plazo requiere continuas revisiones, ajustes y mejoras para llevar adelante al emprendimiento de manera sostenible.

La Visión de una incubadora de negocios

Las diez Buenas Prácticas hasta acá desarrolladas sirven como visión para un programa de incubación. Debe utilizarse como punto de comparación para las prácticas comunes o cotidianas y pueden servir de herramienta de revisión y

mejora continua. Es necesario aclarar que las Buenas Prácticas no ofrecen una metodología de revisión[2] sino sólo un modelo de comparación.

Por último, y para finalizar, se muestra un lema de posicionamiento tradicionalmente utilizado para una incubadora de negocios, pero que puede llegar a inhibir la mejora y la superación, tal cómo se planteó anteriormente.

"*Ofrecer un espacio de localización y servicio a bajo costo que ahorre tiempo y dinero de los emprendedores*".

Para evitar el efecto señalado, se sugiere un lema de posicionamiento distinto al anterior y que se alinea con la visión que proponen las 10 Buenas Prácticas hasta acá desarrolladas.

"*Generar un ambiente de incubación que facilite un alto valor agregado a los negocios incubados*".

2.3 Enfoque original de la resolución propuesta

Como se mencionó en la última Buena Práctica desarrollada, los Principios y Prácticas explicadas anteriormente son lineamientos generales aplicables a cualquier tipo de incubadora. Como tales, presentan sugerencias de diseño y mejora pero no detallan los mecanismos o herramientas necesarios para su implementación.

Por otro lado, y como se mencionó en el inciso 2.1 de este capítulo, los trabajos publicados en relación a la temática del problema en estudio muestran y resumen las estrategias y herramientas de aplicación en forma de Prácticas Comunes o Usuales, con las consecuencias ya mencionadas.

Mas allá de recolectar y explicar Prácticas Comunes, lo que se plantea en esta Tesis de Grado es detectar las estrategias y herramientas implementadas en la actualidad para seguir y poder cumplir con los lineamientos expuestos a lo largo de las Buenas Prácticas mostradas. Con esto se puede verificar cual es el grado de implementación de estos lineamientos y de que manera se han implementado en cada uno de los tipos de incubadoras existentes. Además, se pueden identificar estrategias que excedan el alcance de dichos lineamientos para poder enunciar nuevos criterios de éxito.

[2] Existe un manual de evaluación y revisión editado por la NBIA, denominado "The Evaluation of Business Incubation Proyects: A Comprehensive Manual".

2.4 El Ecosistema Emprendedor

A través de los distintos puntos de este inciso, El Ecosistema Emprendedor, se pretende hacer la transición entre el marco teórico, introducido con las Buenas Prácticas, y los casos de estudio reales que se presentarán al final de este capítulo. La ordenación y clasificación de conceptos que se muestra en este inciso busca facilitar el entendimiento y el análisis de la información recolectada en cada uno de los casos de estudio.

Las afirmaciones acerca de esta realidad serán descriptas y enunciadas con su respectiva referencia, de la misma forma en que se citaron anteriormente, constituyendo de esta manera el sostén referencial de esta Tesis de Grado.

Según lo expuesto en el inciso 1.1.2 del capítulo Introducción, la intención de fomentar la creación de nuevas empresas y la necesidad de apoyarlos y protegerlos durante sus años de formación, ha generado el desarrollo de programas de fomento y apoyo emprendedor. Dentro de esta idea, un Ecosistema Emprendedor genera un entorno favorable para que los recursos disponibles para la creación de empresas en una comunidad se articulen e interactúen de manera ordenada y sistémica [EMPREAR, 2006].

La idea central a desarrollar en este inciso es que una incubadora de negocios no es una entidad aislada sino que constituye un recurso o herramienta dentro de un programa de apoyo y fomento para la creación de negocios. Es por eso que se habla de Programa de Incubación, haciendo referencia a la articulación de la incubadora con otro tipo de recursos y stakeholders que se requieren mutuamente para poder cumplir con el fin que se propusieron. Esto se comentó a través de la Figura 2.1, que muestra la interacción existente con distintos actores de la comunidad, comprometidos con el programa de incubación y que en su conjunto dan forma al Ecosistema Emprendedor de la misma.

2.4.1 Actores de un Ecosistema Emprendedor

A continuación se van a nombrar cada uno de los actores más usuales de una comunidad que participan, son influenciados por o están interesados en un Programa de Incubación. La articulación, interrelación e interacción entre cada uno de estos stakeholders es lo que da forma a un Ecosistema Emprendedor, según lo dicho anteriormente.

Para poder marcar esta interdependencia se describe cada actor según la misión o función que cumple dentro del Ecosistema y las necesidades o requerimientos que busca satisfacer a través del mismo.

Antes de comenzar la enumeración, y para ofrecer un panorama global e integrador, se presenta a continuación la Figura 2.7, que trata de mostrar las

posibles interacciones entre los actores y la articulación de un Programa de Incubación con estos. Esta figura sirve de complemento a lo ya introducido en la Figura 2.1.

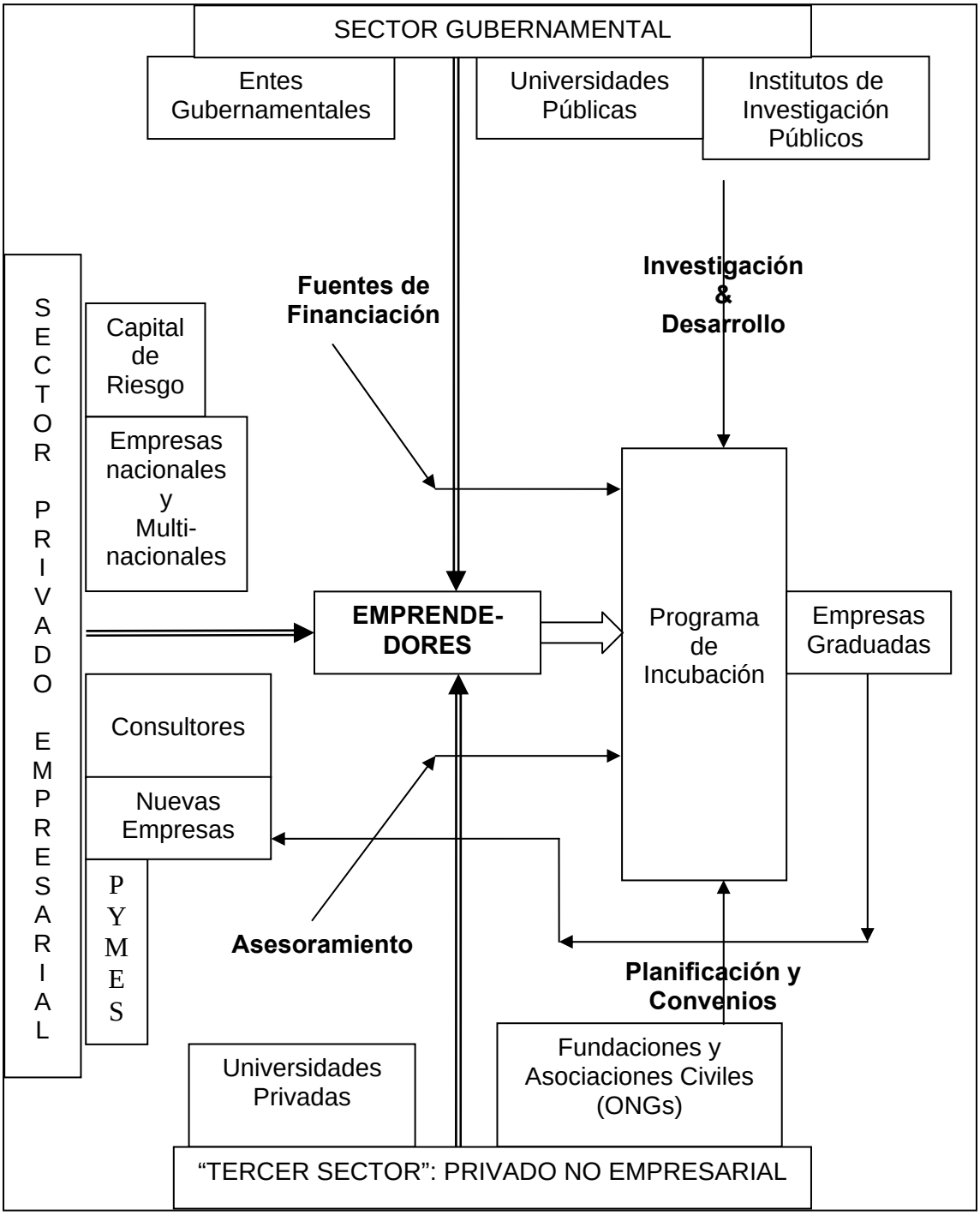

Figura 2.7. Actores de un Ecosistema Emprendedor y sus interacciones.

2.4.1.1 Emprendedores

Clasificación

Para poder individualizar a cada tipo de emprendedor se propone una subdivisión en dos perfiles: Emprendedores que plantean una innovación de ruptura, tratando de introducir una nueva idea, paradigma o tecnología en el mercado y emprendedores que desarrollan una innovación de mejora, tratando de implementar una mejor forma de hacer un proceso o actividad, basada en la experiencia. Según estos perfiles, tenemos la siguiente clasificación.

- *Innovación de ruptura*: Estudiantes avanzados, jóvenes profesionales, científicos y diseñadores.

- *Innovación de mejora*: Profesionales con intención de comenzar una actividad independiente o emprendedores experimentados que quieren cambiar de negocio.

Misión

Los emprendedores son el alimento que da vida y sentido a la existencia de un Ecosistema Emprendedor. Su función se puede dividir, a modo de análisis para esta Tesis de Grado, en dos actividades básicas, mostradas a continuación.

- Crear y desarrollar negocios: Los emprendedores pretenden desarrollar un nuevo negocio con el objetivo de independizarse, ser su propio jefe y aprovechar económicamente una idea innovadora que tuvieron.

- Diseñar, operar y dirigir un programa de apoyo emprendedor: Ayudar y apoyar el desarrollo de nuevos emprendimientos de manera exitosa es, según lo enunciado en incisos anteriores, una tarea de alta complejidad, riesgo e inestabilidad. Es por eso que se requiere gestionar un programa de apoyo emprendedor como un emprendimiento en sí mismo y hacer uso de las habilidades de un emprendedor profesional.

En la Figura 2.7 se puede observar que los emprendedores pueden surgir de cualquiera de los tres sectores de un Ecosistema Emprendedor, ya sea como dueños de una nueva idea a incubar o como gerentes de una incubadora a operar.

Necesidades

En ambos casos, estos actores requieren formar un equipo interdisciplinario y adquirir las habilidades del emprendedor profesional para liderar el proceso de emprendimiento de manera eficiente y exitosa. Para esto, deben aprender a

articularse dentro del Ecosistema para aprovechar las oportunidades ofrecidas y contactarse con las personas o entidades más convenientes para su negocio.

2.4.1.2 Centros de Conocimiento

Clasificación

Los centros de conocimiento, como instituciones de formación de recursos humanos y generación de nuevas ideas, pueden agruparse como se propone a continuación.

- Casas de estudio o Universidades públicas o privadas.
- Institutos de Investigación públicos o privados.

Misión

La misión de los centros de conocimiento dentro de un Ecosistema Emprendedor puede dividirse en dos grandes tareas principales y fundamentales para el mismo.

- Generación de conocimiento.
- Formación de habilidades emprendedoras.

En cuanto al primer aspecto, la generación de conocimiento, se puede decir que en los institutos de investigación y en algunos laboratorios o departamentos de las casas de estudios se practican la investigación básica y la aplicada que permiten la creación de nuevas ideas y soluciones a problemas existentes. Esta es la semilla para el desarrollo tecnológico y fomenta la innovación en productos, procesos y servicios. Pero, para que una nueva idea se convierta en innovación debe ser transferida al mercado y aceptada por este. Esto es lo que dio lugar al otro tipo de actividad que se explica a continuación.

La formación de habilidades emprendedoras ha comenzado a tener un rol protagónico en los planes de estudio de las casas de formación y también aparece como una nueva opción de desarrollo profesional en los centros de investigación. Por esto mismo, los centros de conocimiento juegan un papel fundamental en la difusión, enseñanza y formación del espíritu emprendedor entre sus alumnos, profesores e investigadores y ayudan a la profesionalización del emprendedor, que se muestra ahora como una verdadera carrera profesional para ellos.

La forma de canalizar la misión de generar, formar y transferir conocimiento es la creación de Centros de Emprendedores, dentro de la institución, para llevar a cabo tres tipos de actividades encadenadas: Investigación, Capacitación y Creación de Empresas [NAVES, 2006].

Necesidades

Los centros de conocimiento tienen dos tipos de requerimientos:

- Ofrecer oportunidades laborales para alumnos, profesores e investigadores.

- Aprovechar el conocimiento generado para ponerlo al servicio de la comunidad.

Como estas instituciones pertenecen tanto al sector público, como al sector privado no empresario, no tienen fin de lucro sino que buscan fomentar y desarrollar el Ecosistema Emprendedor de la comunidad para poder atender las dos necesidades planteadas.

Para la primera de ellas, el Ecosistema ofrece una alternativa de carrera laboral para sus integrantes que eleva el reconocimiento y prestigio de la institución, lo cual asegura el flujo de alumnos y el nivel de docentes e investigadores requerido.

En el segundo caso, la posibilidad de crear una empresa en base a una nueva tecnología o innovación desarrollada en la institución aparece como una alternativa al clásico proceso de licenciar nuevas tecnologías que terminaban de explotar grandes empresas ya consolidadas. Esto también permite el acercamiento con el mundo empresarial que comienza a apoyar y financiar los recursos de investigación requeridos por los centros de conocimiento.

2.4.1.3 Empresas

Clasificación

El sector privado empresarial está compuesto por: Nuevas empresas, PYMES, empresas nacionales y empresas multinacionales.

Misión

Las nuevas empresas y las PYMES son el objetivo último de un Ecosistema Emprendedor brindando nuevas fuentes de trabajo, diversificación de la base económica, fomento de la innovación y creación de riqueza. Además, el

Ecosistema requiere de su experiencia en el proceso emprendedor para dar consejo a nuevos emprendedores que quieren seguir su camino.

Por otro lado, las grandes empresas, nacionales o globales, juegan un rol importante como sponsors de programas de apoyo emprendedor. Como se mencionó en la Buena Práctica 3, el aporte puede ser monetario o no monetario. En el último caso, las grandes empresas ponen a disposición su estructura globalizada, sus conexiones financieras y su asesoramiento estratégico, entre otros.

Necesidades

Dentro de una economía globalizada, donde todos compiten con todos en un mismo mercado global, se requiere de una correcta gestión de la innovación para poder ofrecer productos y servicios de manera competitiva [Prat Gay, 2006]. Es por eso, que las nuevas empresas, las PYMES y las grandes empresas deben fomentar la innovación dentro de un Ecosistema Emprendedor que facilite la implementación de nuevas tecnologías y la formación de alianzas estratégicas entre ellas para poder crear valor compartido.

Las nuevas empresas y las PYMES requieren de la innovación para poder seguir agregando valor a sus procesos y desarrollar sus ventajas competitivas. En cambio, las grandes empresas requieren la innovación para operar más eficientemente, con menos costo y para sustentar sus estrategias de largo plazo [UIPBA, 2006].

2.4.1.4 Inversores

Clasificación

Los inversores adquieren una porción del capital social de una empresa a cambio de la integración de los fondos correspondientes. Esos fondos son denominados capital de riesgo, ya que participa de los beneficios y riesgos del negocio. Este tipo de fondos se diferencia de los fondos adquiridos por préstamo ya que no requieren ser devueltos de manera indexada bajo una tasa de interés.

Dentro de un Ecosistema Emprendedor existen dos tipos de inversores:

- *Ángeles Inversores*: Emprendedores y empresarios individuales o nucleados en Clubes de Ángeles que tienen experiencia en el proceso emprendedor y en el tipo de negocio en el que invierten.

- *Venture Capitalists*: Fondos de inversión de bancos locales, nacionales o internacionales privados y empresas de valuación e inversión.

Misión

Lo Ángeles Inversores se dedican a financiar proyectos en su etapa temprana, brindando el capital semilla necesario para las etapas de inicialización y crecimiento del emprendimiento. Su rol es de gran importancia, ya que durante esas etapas, críticas para la supervivencia de un emprendimiento, es muy difícil conseguir financiación. Además, generalmente se involucran activamente en el desarrollo del negocio y ponen a disposición su experiencia y contactos.

Por otro lado, los Venture Capitalists ofrecen financiamiento a negocios previamente valuados a través de un plan de negocios, aportando sumas de dinero mayores a los capitales semilla de los Ángeles. Generalmente invierten en proyectos que puedan demostrar potencial de crecimiento acelerado y se encuentran en etapas de maduración mayores que los proyectos financiados por Ángeles.

Necesidades

Ambos tipos de inversores buscan altas tasas de retorno, con períodos de repago medios y riesgos cuantificables y valuables. Para esto, van a tratar de participar de un Ecosistema Emprendedor que forme emprendedores profesionalizados y que facilite la innovación, para poder incluir en su cartera de inversiones proyectos que puedan desarrollarse rápida y exitosamente.

2.4.1.5 ONGs

Clasificación

El llamado “Tercer Sector” está compuesto por fundaciones y asociaciones civiles sin fines de lucro. Entre los tipos de asociaciones más destacados e influyentes en un Ecosistema Emprendedor se pueden contar las siguientes.

- Instituciones o casas de formación privadas, que ya fueron descriptas como centros de conocimiento.
- Asociaciones o cooperativas de un cluster productivo determinado.
- Asociaciones de incubadoras, parques tecnológicos y centros de innovación.
- Iglesias.

- Fundaciones corporativas.
- Fundaciones de desarrollo socio-económico regional.

Misión

Las ONGs tienen un rol fundamental en el fomento y sustento de un Ecosistema Emprendedor ya que tratan de articular el trabajo conjunto entre los tres sectores del Ecosistema. La Figura 2.8 muestra como las ONGs actúan como intermediarios entre el sector público y el empresarial, tratando de trazar lazos de confianza y beneficio mutuo.

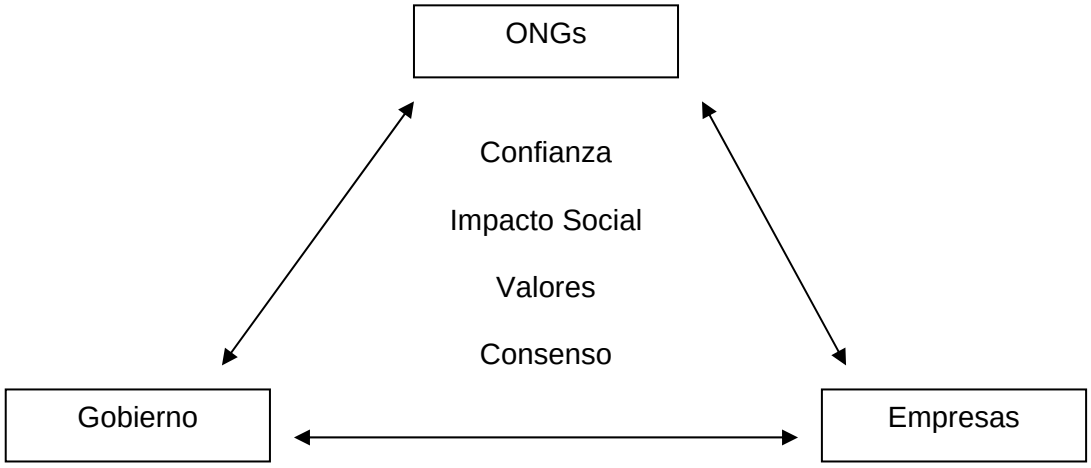

Figura 2.8. La misión de las ONGs.

Además de lo antes dicho, las ONGs tratan de hacer frente al cortoplacismo que muchas veces invade la gestión de los otros dos sectores: El sector público, debido al clientelismo político y el sector empresarial, debido a la búsqueda de beneficio y retorno rápido. Las ONGs, libres de tales compromisos, pueden planificar en el largo plazo, sin mayores impedimentos [Prat Gay, 2006].

A través del trabajo conjunto con empresas y entes gubernamentales tratan de fomentar la actividad emprendedora operando o apoyando programas de fomento emprendedor. Un caso típico son los Programas de Asistencia Financiera que ofrecen financiamiento barato o gratuito para la actividad que se está tratando de desarrollar [ENDEAVOR, 2006].

Necesidades

Las ONGs pretenden un Ecosistema flexible y adaptable a los valores que quieren difundir y los impactos que quieren generar. Para eso van a exigir que cada uno de los restantes actores cumpla correctamente su función, pero actúe en consenso con los demás, para poder construir la comunidad que estas asociaciones plantean en sus visiones organizativas.

2.4.1.6 Entes Gubernamentales

Clasificación

En esta sección se hace referencia a los gobiernos municipales, provinciales y nacionales y a los bancos o fondos de desarrollo provinciales y nacionales.

Misión

Los gobiernos, en los tres niveles expuestos, operan a través de sus secretarías y direcciones para ejecutar las resoluciones dictadas por el poder ejecutivo. En forma conjunta con los bancos de desarrollo, buscan generar un Ecosistema Emprendedor canalizando recursos que sustenten programas de apoyo emprendedor en busca del desarrollo de una cierta actividad o región con el fin de crear riqueza y generar empleo. Estos recursos generalmente se basan en subsidios, facilidades o reducciones impositivas y créditos blandos

Otra tarea muy importante de estas entidades dentro del Ecosistema es fijar el marco legislativo para la actividad emprendedora elaborando nuevas leyes que mejoren el contexto y así faciliten la creación y sustentabilidad de nuevas empresas [Subsecretaría de Producción del Gob. De la Ciudad de Buenos Aires, 2006].

Necesidades

El desempleo, la concentración de la riqueza y el bajo nivel de calidad de vida son temas a debatir y solucionar en el ámbito gubernamental. Y es por estos temas que el sector público está empezando a fomentar y apoyar el fenómeno emprendedor, ya que a través de éste, según lo expuesto en el capítulo Introducción, se logra generar riqueza, y su correcta distribución a través de nuevos puestos de trabajo y nuevos emprendedores auto-suficientes.

2.4.1.7 Consultores

Clasificación

Este último tipo de stakeholder, perteneciente al sector privado empresarial, se puede ordenar en dos grandes grupos, según se muestra en la Tabla 2.7 a continuación.

Tipo de Consultor	Actores
Consultoría independiente	• Asesores estratégicos de la industria o actividad relacionada con un proyecto. • Consultoras especializadas en logística, planeamiento estratégico y finanzas.
Grandes Consultoras	• Grandes Estudios Jurídicos y Contables. • Grandes Consultoras de RRHH, Marketing y Finanzas.

Tabla 2.7. Tipos de consultores.

Misión

Los consultores independientes participan del Ecosistema Emprendedor al ser parte de la Red de Apoyo de una incubadora. En cambio, los grandes consultores operan sus propias incubadoras ofreciendo sus servicios de asesoramiento y poniendo a disposición su experiencia y contactos.

Necesidades

Los dos tipos de consultores también se diferencian en las necesidades que buscan satisfacer a través del Ecosistema Emprendedor.

Los independientes ven en los nuevos emprendimientos la posibilidad de vender sus servicios de consultoría. Los grandes consultores, en cambio, pretenden acelerar el desarrollo de nuevos emprendimientos, dentro de sus llamados aceleradores de negocios, a cambio de participación económica en esos negocios nacientes.

2.4.2 Principales Actividades de Fomento y Apoyo

En este apartado se pretende aclarar de qué manera los actores de un Ecosistema Emprendedor se organizan y coordinan para llevar adelante el fenómeno emprendedor desde dos dimensiones secuenciadas, nombradas a continuación.

- *El Fomento*: Estimular el espíritu emprendedor de la comunidad y formar a los nuevos emprendedores.

- *El Apoyo*: Asistir a los negocios nacientes para que sobrevivan y aprovechen plenamente la oportunidad de negocio detectada.

Un Ecosistema Emprendedor bien articulado, organizado y flexible ofrece el sustento necesario para la dimensión de Apoyo, pero además facilita la detección de oportunidades y su correcta planificación, lo cual es propio de la otra dimensión, el Fomento.

Dentro de tal Ecosistema se pueden detectar básicamente tres tipos de actividades que se encuentran muchas veces encadenadas, superpuestas y enmarcadas dentro de los Programas de Fomento y Apoyo que se ofrecen dentro del mismo.

2.4.2.1 Foros de Negocios

Los Foros de Negocios son una herramienta de fomento emprendedor muy difundida en el mundo. Se pretenden desarrollar las habilidades de conducción y negociación para que los participantes aprendan a:

- Conducir los procesos de cambio dentro de las organizaciones en las que se desempeñan.

- Liderar el desarrollo de un negocio nuevo.

Este tipo de eventos pretende crear espacios para formar una red de contactos, actividad denominada “networking”, que permite entablar relaciones con personas de intereses similares para formar equipos, intercambiar ideas o experiencias y compartir buenas prácticas.

Los foros tratan de integrar estudiantes con empresarios, profesionales, ejecutivos, profesores e investigadores. Para lograr esto, se elige un lema o tema central de debate y se selecciona y, generalmente, beca a un cupo limitado de personas, a través de un ensayo acerca de la temática propuesta. Se convoca a panelistas o expositores expertos relacionados con esa temática para que presenten sus ponencias ante los participantes. Luego se organizan

talleres o “workshops” que fomentan el debate y el intercambio, finalizando con propuestas de valor respecto de la temática planteada [SABF, 2006].

2.4.2.2 Concursos de Ideas

Como su nombre lo indica, los Concursos de Ideas buscan motivar la generación de ideas de negocio. Luego, se tratan de identificar las Ideas-Proyecto con mayor potencial para ofrecerles apoyo y convertirlas en nuevos negocios.

Se pueden señalar tres tipos distintos de Concursos de Ideas. Cada uno se va a desarrollar a continuación.

Desafíos de Negocios Simulados

Estos desafíos se basan en el uso de un software de gestión que, durante la competencia, evalúa las decisiones de los equipos en entornos que simulan la realidad del mercado. Estas decisiones son comparadas después de cada ronda de juego, dando lugar a un puntaje para cada equipo y generando en consecuencia, el ranking del juego al final de cada etapa.

Generalmente existe un premio final concedido a todos los integrantes del equipo vencedor, o sea, el que obtenga la mayor puntuación en el juego.

Un referente a nivel regional es el Desafío SEBRAE de Brasil [SEBRAE, 2006]. Este evento presenta una interesante estructura de apoyo que muestra y confirma la compleja articulación entre los distintos actores de un Ecosistema Emprendedor, que es el brasileño en este caso. Los actores involucrados en este desafío son los siguientes.

- Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE), que promueve el evento.
- Fundación IDEAPYME.
- Asociación de Dirigentes de Empresas (ADE).
- Embajada de Brasil.
- Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional.

Los alumnos universitarios regulares o los recién graduados son los destinatarios de este tipo de desafíos que pretenden lograr generalmente los siguientes objetivos.

- Estimular el espíritu emprendedor y diseminar la cultura emprendedora en estudiantes universitarios y recién graduados.

- Desarrollar habilidades para el trabajo en equipo.

- Difundir conceptos sobre competitividad y ética.

Competencias de Planes de Negocio (Business Plan Competitions – BPC)

A diferencia del tipo de concursos antes desarrollado, las BPC requieren la presentación de una Idea-Proyecto acerca de un futuro negocio real. Una vez seleccionadas una cierta cantidad de estas ideas, se brinda asesoramiento personalizado y cursos o seminarios de formación para poder desarrollar el Plan de Negocios que cuantifique y planifique el futuro negocio a generar. Después de varias entregas y correcciones de este plan, se seleccionan los más atractivos y se les otorga horas de consultoría y acceso a distinto tipo de beneficios, que buscan finalmente brindar los contactos y la financiación requerida para que el negocio pueda comenzar a desarrollarse.

Un ejemplo importante es el Live Wire Program, que es un programa de inversión en la comunidad de varios países en el mundo de la empresa petrolera Shell. Particularmente en Argentina el programa se denomina “Desafío Joven” y es promovido por Shell Argentina (Shell CAPSA), con la participación y colaboración de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas (ACDE) y de la municipalidad de Avellaneda, provincia de Buenos Aires [Desafío Joven, 2006].

El programa ofrece el apoyo a jóvenes hasta 25 años, para armar el plan de negocios a través de la asignación de un consejero o mentor a cada equipo emprendedor. Esta persona, de basta experiencia empresarial, guía los jóvenes en reuniones periódicas y los ayuda a transformar sus ideas en un plan escrito. Durante este proceso se evalúan no sólo la factibilidad del proyecto, sino también las propias cualidades del equipo emprendedor.

Otro actor sobresaliente y referente en este tipo de concursos es la competencia Nuevas Aventuras Empresariales (NAVES) de la Universidad Austral, que es uno de los casos de estudio a desarrollar y será presentado en detalle en los próximos apartados de este capítulo.

Llamados a Concurso

En este tipo de competencias se presentan Ideas - Proyecto o directamente Planes de Negocio ya formulados que serán evaluados y seleccionados para acceder a la cartera de beneficios que otorga el concurso o programa de apoyo. Aunque estos concursos también están estructurados en varias etapas

de selección y asesoramiento, no existe un consejero personal dedicado al equipo emprendedor.

Un caso típico son los concursos de planes de negocio organizados por entidades financieras privadas, como es el caso del Premio Nacional Banco Río para Jóvenes Emprendedores [Banco Río, 2006]. En este caso se deben presentar planes de negocio plenamente desarrollados que concursarán por distinto tipo de sumas de dinero según el puesto alcanzado.

Otro es el caso de llamados a concurso por parte de secretarías del gobierno que ofrecen créditos blandos o subsidios para financiar nuevos emprendimientos con determinado perfil previamente establecido. Tal es el caso de los programas PR.U.E.V.E y Buenos Aires Emprende, que serán desarrollados dentro de caso de estudio correspondiente.

2.4.2.3 Programas de Incubación

Para finalizar con la representación de un Ecosistema Emprendedor se busca, en este apartado, señalar y remarcar que la compleja articulación entre actores y superposición de actividades ha dificultado la correcta definición de lo que es una incubadora y cuando un programa de apoyo puede denominarse incubadora de negocios o no. Por esto mismo, la clasificación y ordenación de tipos de incubadoras sigue siendo un tema de debate en la actualidad.

Debido a lo antes dicho, la búsqueda de estandarización y acreditación de una incubadora de negocios es un objetivo de trabajo para asociaciones de incubadoras como la NBIA [NBIA, 2006]. En la Argentina también se está trabajando en este tema a través de la Asociación de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos de la República Argentina [AIPyPT, 2006].

El término Programa de Incubación hace referencia, como se mencionó en la parte introductoria del apartado 2.4, a la necesidad de articulación de una incubadora con su entorno o comunidad para poder cumplir con su objetivo. Según esto, bajo este término se engloban las continuamente cambiantes formas de asociación y colaboración entre los distintos actores, en busca de variantes en la oferta de servicios que los haga más atractivos y competitivos.

Pero en ese sentido, también se genera un confuso uso de este término, ya que se tienden a incluir actividades de fomento que, mas allá de ser parte o estar relacionadas con una incubadora, no son procesos de incubación por si solos.

A continuación se muestra una lista reducida de programas de fomento y apoyo que se suelen contarse como un Programa de Incubación de negocios [Barrow, 2001].

- Incubadoras de empresas.
- Centros de desarrollo de pequeñas empresas.
- Programas de transferencia de tecnología.
- Programas de entrenamiento y formación de emprendedores.
- Redes de Ángeles Inversores.

El dilema de operar o apoyar un Programa de Incubación

Cada uno de los actores de un Ecosistema Emprendedor, ya explicados, aparece con dos tipos de roles distintos: El de operar y el de apoyar un Programa de Incubación.

Para aclarar esto, se presenta el caso de los Ángeles Inversores, que se pueden desempeñar de tres maneras distintas dentro de un Ecosistema Emprendedor.

- Operando y gestionando una incubadora de negocios, en la que albergan y asisten de manera sistemática a su portafolio de proyectos.
- Aconsejando a los proyectos en los que invierten de manera personal, pero sin un proceso sistemático de asistencia.
- Formando parte de una incubadora de negocios como miembros de su Red de Apoyo Extendida ofreciendo recursos de financiación y asesoramiento a los proyectos incubados.

Este fenómeno ha llevado a la proliferación de distintos modelos de incubación que aparecen en el mercado con gran disparidad de calidad en sus servicios, tal como se dijo en el capítulo correspondiente a la Introducción. Estos modelos se corresponden, ante la diversidad de actores presentada, a los distintos objetivos de cada uno y al tipo de necesidades o mercado que se abastece y las ventajas comparativas o recursos que se ofrecen como servicios distintivos.

Para finalizar, cabe aclara que la idea de este inciso no es buscar una estandarización de incubadoras pero si poner en alerta al lector de esta compleja realidad. Además, se quiere mostrar que se requiere una ordenación

que ayude a comprender el problema en estudio y permita el análisis propuesto por esta Tesis de Grado.

Es por eso, y con todo esto en mente, que se proponen tres modelos de estudio, caracterizados por el autor de esta Tesis, que serán mostrados, definidos y desarrollados en el capítulo denominado Desarrollo y Resolución.

2.4.3 Ofertas de Fomento y Apoyo

Después de presentar, a lo largo de este inciso 2.4, el concepto de Ecosistema Emprendedor, los actores que lo componen y las actividades que desarrollan dentro del mismo, se quiere mostrar finalmente cuáles son los protagonistas de distintos Ecosistemas del mundo que fueron tomados como referencia para la presente Tesis de Grado.

Como se puede observar en lo que sigue, el Ecosistema Emprendedor Argentino es el más representado debido a la creciente articulación y gama de ofertas de apoyo emprendedor que se están presentando, y la gran diversidad de oportunidades de negocio que existen. Esto hace de Argentina un país con gran potencial emprendedor. Y es por eso que la sede del Global Sartup Workshop (GSW 2006), organizado por la competencia de planes de negocio MIT$50k, del Centro de Emprendedores del MIT, tuvo sede en Buenos Aires, el pasado mayo de 2006 [Valkama, 2006].

2.4.3.1 Iniciativa Pública

Haciendo uso de la ordenación de actores antes presentada, se van a mostrar los protagonistas y sus respectivas referencias.

En la Tabla 2.8 se exponen los programas de iniciativa pública y se resaltan en negrita los casos de estudio que se van a desarrollar en el próximo apartado.

INICIATIVA PÚBLICA		
Tipo de actores	**Protagonistas**	**Programas de Fomento y Apoyo**
Gobiernos Nacionales	Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE)	• Desafío SEBRAE [SEBRAE, 2006].
Gobiernos Municipales	Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires	• **CMD** • **PR.U.E.V.E** • **BAITEC** • **Buenos Aires Emprende**
	Municipalidad de la Ciudad de Córdoba	• Incubadora de empresas [Córdoba, 2006].
	Municipalidad de Junín	• Incubadora del Parque Industrial Junín [Junín, 2006].
	Municipalidad de Malargüe (Prov. De Mendoza)	• Incubadora de empresas [Malargüe, 2006].
Universidades Nacionales	Universidad Nacional de Buenos Aires (UBA)	• Incubacen [UBA, 2006].
	Universidad Nacional de Luján	• **INCUEI**
	UTN Venado Tuerto	• Incubadora de empresas [UTN, 2006].
	Universidad Nacional de Cuyo	• Incubadora de empresas [UNC, 2006].
	Universidad Nacional de La Plata (UNLP)	• Incubadora de empresas [UNLP, 2006].
Institutos de Investigación Públicos	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria - Sede Misiones.	• Parque Tecnológico Misiones [INTA, 2006].
	Polo Tecnológico Constituyentes – Ciudad de Buenos Aires.	• Incubadora de empresas [PTC, 2006].

Tabla 2.8. Protagonistas de Iniciativa Pública.

2.4.3.2 Iniciativa Privada

De manera análoga al inciso anterior, en la Tabla 2.9 se muestran los protagonistas, ahora de iniciativa privada, y se resaltan en negrita los casos de estudio que se van a desarrollar en el próximo apartado.

INICIATIVA PRIVADA		
Tipo de actores	**Protagonistas**	**Programas de Fomento y Apoyo**
Universidades Privadas de Argentina	Universidad Austral	• **NAVES BPC** [NAVES, 2006].
	Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA)	• **Centro de Emprendedores del ITBA** [EMPREAR, 2006]. • South American Business Forum [SABF, 2006].
ONGs de Argentina	Unión Industrial de la Provincia de Buenos Aires (UIPBA)	• Incubando Ideas 2006 [UIPBA, 2006].
	Asociación de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos de la República Argentina (AIPyPT)	• [AIPyPT, 2006].
Universidades Privadas del Exterior	Massachusetts Institute of Technololgy (MIT)	• MIT $ 50k GSW 2006 [Valkama, 2006].
ONGs del Exterior	ENDEAVOR	• [ENDEAVOR, 2006].
	Fundación Empretec	• [UNCTAD, 2006].
	VINNOVA	• **Centros de Competencia Suecos** [VINNOVA, 2005].
	Nacional Business Incubation Asocciation (NBIA)	• [NBIA, 2006].
Empresas Multinacionales	Shell CAPSA - Argentina	• [Desafío Joven, 2006].
Inversores	Banco Río - Argentina	• Programa Nacional Banco Río [Banco Río, 2006].

Tabla 2.8. Protagonistas de Iniciativa Privada.

2.5 Casos de Estudio

La transición propuesta a lo largo del inciso 2.4 anterior, del marco teórico de sugerencias y lineamientos de las Buenas Prácticas al mundo real de estrategias y herramientas implementadas, termina en este apartado 2.5 con la presentación de cada uno de los casos de estudio.

Estos casos pretenden brindar el contacto con la realidad que se requiere para la correcta realización de esta Tesis de Grado. Por esto mismo, a la hora de recoger información, nunca se hizo referencia al marco teórico de Buenas Prácticas, sino solamente se buscaron y se hizo foco en las prácticas que realmente se están implementando y usando. *Esto se alinea con el objetivo de estudio de esta Tesis, que pretende justamente identificar y analizar la brecha entre lo sugerido y lo implementado.*

Para lograr tomar contacto con esta realidad, de alta complejidad según lo mostrado en el inciso anterior, y aprovechar efectivamente el tiempo dispuesto para recoger la información requerida, se utilizó la modalidad de entrevistas con los responsables y visitas a las instalaciones de los casos de estudio más destacados.

Para poder hacer uso del conocimiento adquirido y hacer preguntas y observaciones de valor, se utilizó un Cuestionario de Visitas a Incubadoras que está expuesto en el *Anexo 4*.

2.5.1 Programas PRUEVE, BAITEC y Buenos Aires Emprende

En este caso se estudian estos tres Programas de Incentivo Emprendedor promovidos por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, de manera articulada, para reflejar la verdadera relación e interacción que existe entre ellos. Para comprender esto, se realizó una visita a las instalaciones de la Incubadora de BAITEC y se mantuvo una entrevista personal con Diego Valla, actual Coordinador de la misma [Valla, 2006].

gobBsAs

Programa Buenos Aires Innovación Tecnológica
(BAITEC)

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires
Secretaria de Producción, Turismo y Desarrollo Sustentable
Subsecretaría de Producción
Dirección General de Tecnología

El Programa BAITEC tiene como principal exponente a la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires**,** que fue inaugurada el 24 de julio de 2003 [BAITEC, 2006].

Algunos objetivos importantes del Programa:

- Alentar los vínculos entre instituciones públicas y privadas: Áreas gubernamentales, académicas y empresariales.

- Identificar y gestionar fondos de financiamiento.

- Implementar mecanismos de cooperación a nivel nacional e internacional que fomenten la investigación y la transferencia de conocimiento.

- Incubar física o virtualmente emprendimientos de base tecnológica para facilitar su inserción en el mercado.

Proceso de identificación y selección de proyectos

La herramienta para identificar y seleccionar proyectos que utiliza esta incubadora es el Programa PRUEVE. Esto hace que la incubadora sea de base tecnológica, ya que es una de las condiciones que se pide a los proyectos para su aplicación a este Programa. A continuación se detalla el Programa de selección.

Programa Universitario de Estímulo a la Vocación Empresaria (PR.U.E.V.E.)

Destinatarios

Estudiantes, docentes y graduados de cualquier institución de enseñanza universitaria o terciaria, tanto pública como privada.

Los emprendedores más frecuentes son graduados con experiencia en el tema del proyecto, ya sean empleados o empresarios que pretenden mejorar algo o innovar en alguna especialidad. También aparecen con frecuencia docentes e investigadores que pretenden crear su propia empresa en vez de transferir o vender la patente. Algunos alumnos también se cuentan entre los aplicantes.

El lema publicitario es: "*Animate a que tu idea se convierta en empresa. Tu propia empresa*."

Etapas

1. Ideas Proyecto

Se evalúan y seleccionan Ideas Proyecto presentadas con el siguiente perfil:

- Ideas innovadoras: novedosas para el país, técnicamente posibles y económicamente rentables.
- Que desarrollen o mejoren: productos, servicios o procesos.
- De base tecnológica: conocimiento intensivo y medios para aplicarlo.

Durante la etapa de formulación de la IP se ofrece orientación y contactos para asesorar a los emprendedores.

2. Proyecto de innovación

Las ideas aprobadas acceden a Talleres de Formación en logística, costos, marketing, etc. para poder abordar los siguientes aspectos de sus proyectos:

- Mercado y entorno competitivo
- Costos
- Tecnología

3. Plan de Negocios

Los proyectos aprobados en la etapa anterior reciben asistencia y capacitación para desarrollar el Plan de Negocios de manera atractiva y confiable. Los equipos ganadores de esta última etapa podrán acceder a la cartera de oportunidades ofrecida y detallada en el inciso correspondiente.

Comentarios

- La selección en cada una de las etapas esta a cargo de la Dirección de Tecnología. En caso de presentarse una idea de tecnología desconocida o de evaluación dificultosa se complementa con un Jurado Universitario compuesto por profesores o investigadores de universidades públicas y privadas.
- El pasaje a través de estas tres etapas de selección hace referencia a un proceso de Preincubación en donde se brinda capacitación y contactos. Pero no se tiene en cuenta la formación de los emprendedores como tales. Se evalúa su perfil y potencial, individual y por equipo, pero no se los educa sistemáticamente en el proceso emprendedor profesional.

- Las ideas o proyectos rechazados reciben un dictamen por escrito que menciona los temas a corregir y mejorar. Luego, podrán aplicar nuevamente.

Cartera de Oportunidades

- Capacitación y asistencia para desarrollar el PN.
- Acceso a subsidios y créditos.
- Integración a BAITEC —Buenos Aires Innovación Tecnológica-, la incubadora de empresas de base tecnológica del gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
- Presentación ante Fondos de Inversión.

Las ediciones

- Edición 1 (2001)

Como resultado de la primera edición del Programa, 11 equipos fueron declarados ganadores. 9 emprendimientos han recibido un subsidio no reintegrable y han establecido su sede administrativa en la incubadora de empresas de base tecnológica de la Ciudad, BAITEC.

- Edición 2 (2002)

De la segunda edición han surgido 6 proyectos ganadores. 5 de esos emprendimientos acordaron el inicio del proceso de incubación y la recepción de un subsidio no reintegrable.

- Edición 3 (2002)

De esta edición 3 equipos han sido declarados ganadores. Se les ha otorgado un subsidio y se ha acordado las condiciones de incubación para poner en marcha sus proyectos.

- Edición 4 — Presentación Permanente de Proyectos (2003)

En el 2003, cambiando la metodología, se ha implementado la modalidad de Presentación Permanente de Proyectos. En cualquier momento del año, los interesados pueden presentar su Idea Proyecto, seguir adelante y concluir con la elaboración de un Plan de Negocios, con los tiempos del grupo presentador.

Contrato

Según lo mostrado antes, los ganadores del PRUEVE tienen como beneficios la asistencia en el armado del PN y el acceso a fondos no retornables.

Además, tienen la opción de poder incubarse en BAITEC. Pero para acceder a esto último, deben firmar un contrato, denominado Acta Acuerdo de Promoción, que sella el acuerdo entre los emprendedores y el gobierno de la incubadora en cada una de las cláusulas del mismo. La Subsecretaría de Producción es la Autoridad de Aplicación y la Dirección de Tecnología la Unidad de Ejecución. La negociación de condiciones y la firma del acuerdo se llevan a cabo ante el subsecretario de producción y el director de tecnología.

En una de las cláusulas se exige designar un coordinador, dentro del grupo emprendedor, para que responda por la evolución y los resultados del proyecto y por los fondos que se le van a asignar.

Control de Evolución y Resultados

Uno de los aspectos que se acuerdan en el Contrato es el Plan de Trabajo presentado por los emprendedores. En este Plan se programan la aplicación de los fondos asignados, el tipo y el momento de las inversiones a realizar, los costos y las ventas proyectadas, y los aportes de capital de los socios. Para poder fiscalizar el cumplimento de este Plan, un Cuerpo de Auditores de la Dirección de Tecnología controlan la evolución del proyecto a través de distintos indicadores de gestión. Además, se fijan los criterios de Éxito o Fracaso Tecnológico y Comercial que luego se utilizan para evaluar la desvinculación, como se explica más adelante.

Financiación de los Proyectos Incubados

La principal y primera fuente de financiación son los subsidios asignados a través del PRUEVE, cuya asignación, para cubrir inversiones diversas y costos diversos, es programada en el Plan de Trabajo. Estos fondos son el capital semilla que se provee, con montos hasta $ 40.000, como subsidios o fondos sin retorno.

Para fomentar y facilitar el acceso a fondos de capitalización de segundo nivel se cuenta con distintas herramientas.

En primer lugar, cabe destacar la posibilidad que se brinda de aplicar al Programa Buenos Aires Emprende. Si el proyecto cumple con las condiciones de aplicación, puede aplicar al programa, cuyos fondos no reembolsables no son incompatibles con los otorgados por el PRUEVE. La incubadora de BAITEC es una de las entidades patrocinantes del programa y por lo tanto funciona como selector y orientador de los proyectos que quieran aplicar al

programa si cumplen con las condiciones del mismo. Se brindan, al final de esta sección, algunos detalles de interés sobre dicho programa.

En segundo lugar, se puede nombrar el contacto con distintas instituciones financieras privadas formando una Red de Ángeles inversores. Un ejemplo es el Club de Ángeles del Banco Río. La incubadora les da prestigio a los proyectos para aplicar con mayor firmeza, al tener, por ejemplo, un buen Plan de Trabajo para presentar.

Hay que mencionar que debido a la incompatibilidad que existe entre los requerimientos para acceder a un crédito y las características de los proyectos incubados, no se tiene un acuerdo con el Banco Ciudad de Buenos Aires

Para finalizar esta sección, se muestran detalles de interés acerca del Programa Buenos Aires Emprende.

Buenos Aires Emprende
(Programa de Apoyo a la creación de nuevas empresas)

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires
Secretaria de Producción, Turismo y Desarrollo Sustentable
Subsecretaría de Producción
Dirección General de Industria, Comercio y Servicios

Destinatarios

- Proyectos industriales, comerciales o de servicios localizados en la Ciudad de Buenos Aires. (Empresas a crearse)
- Empresas nuevas o de hasta 18 meses de antigüedad. (Empresas creadas)

Características de los proyectos

- Escalables y replicables.
- Con potencial exportador o sustitutivo de importaciones.
- Alta incidencia en la incorporación de mano de obra calificada.

Patrocinantes

Son entidades educativas, gubernamentales o sin fines de lucro (Ej: BAITEC, CMD y EMPREAR) que cumplen la función de:

- Recibir los proyectos, preselección y asesoramiento sobre confección del PN y evolución en general.

Los proyectos son seleccionados por la Dirección de Industria para acceder a los beneficios que se detallan a continuación.

Beneficios

Los PN seleccionados por la Dirección acceden a los siguientes beneficios:

- Créditos de hasta $90.000 a cinco años con hasta 2 años de gracia y sin interés.
- Posibilidades de Financiamiento para start ups o empresas en su primera ronda de capitalización.

Instalaciones y Servicios Básicos

Se ofrece un sector o box de incubación individual y cerrado. Además, se brinda una sala de reuniones y auditorio, como espacios comunes. La superficie total es de 1000 m^2.

Los servicios comunes que se ofrecen son:

- Secretaría y recepción.
- Fotocopiadora, fax e impresión.
- Vigilancia.
- Limpieza.

Todos estos beneficios están libres de cargo para los incubados. En la Imagen 2.1 se muestra un equipo de emprendedores haciendo uso de uno del los box de incubación ofrecidos.

Imagen 2.1. Box de incubación número 8 [BAITEC, 2006].

Servicios de Consultoría y Asesoramiento

Se ofrece un Cuerpo de Tutores integrado por cuatro profesionales administrativos y contables que brindan asesoría contable y consultoría relacionada con la creación de empresas y formas societarias. Este servicio se ofrece de manera optativa, ya que existen proyectos que ya tienen asesores contables y legales de confianza. No se ofrece asistencia estratégica ni técnica, más allá de la Red de Contactos.

Una tarea importante de asesoramiento y apoyo que realiza la incubadora es intervenir en la negociación de contratos con clientes, proveedores o empresarios interesados en el proyecto.

Debido a la modalidad de Presentación Permanente de Proyectos del PRUEVE no se ofrecen cursos o talleres de capacitación o formación con fechas y cronogramas fijos. Esto es así debido a que se tienen en incubación proyectos en etapas muy dispares de su evolución, y por lo tanto, con requerimientos de servicios muy distintos.

Gestión de Contactos

Existen conexiones con empresas y universidades privadas y estatales de Argentina. No hay contactos con otras incubadoras o universidades en el exterior. Como asistencia técnica se ofrece el foro y la red de contactos del Sistema Metropolitano de Ciencia y Tecnología.

Desvinculación y Egreso

El cumplimiento del Plan de Trabajo es la condición dura de finalización del período de incubación. Si existe un Fracaso Tecnológico antes de este momento, no pudiendo, por ejemplo, concretar o materializar el producto o tecnología que se pretendía comercializar, pero se cumple con el PT, entonces se asume el riesgo de haber asignado fondos a ese proyecto y se termina la incubación.

En cambio, si se logró lo que se pretendió desarrollar, denominado Éxito Tecnológico, pero no se pudo venderlo, o se lo está facturando y no cobrando, entonces se está ante un Fracaso Comercial. En ese caso se analiza otro esquema de incubación, un esquema virtual por ejemplo, o se alarga el Plan de Trabajo.

Según esto, se pretende que se egrese como una empresa legalmente constituida, facturando lo suficiente para poder afrontar la independencia y sustentabilidad financiera y la correspondiente tributación impositiva. El tipo de forma jurídica societaria y el momento de adquirirla es una decisión a cargo de los emprendedores, asesorados por el Cuerpo de Tutores.

Seguimiento de Egresados

Los indicadores de evolución se siguen midiendo en los primeros años después del egreso. Así se puede analizar de qué manera se desenvuelven los egresados en un ámbito real sin apoyo, gastos elevados y mucha inserteza. Esto se utiliza como feed-back para evaluar el proceso de incubación.

Evolución de la incubadora

Después del primer PRUEVE, 6 meses antes de la crisis del 2001, se aumentaron los subsidios otorgados y se designó un edificio de incubación propio y exclusivo para tal fin, en el año de creación de la incubadora de BAITEC.

Después de la crisis cambió el corte de los proyectos. Antes se presentaban muchos temas relacionados con la distribución y comercialización de productos importados. Luego la tendencia se inclinó hacia proyectos relacionados con la producción y exportación.

2.5.2 Centro Metropolitano de Diseño (CMD)

Se realizó una visita a las instalaciones del Centro y se mantuvo una entrevista con la Coordinadora del Área Incuba, Lic. Eugenia Campos y la responsable del Área Moda, Lic. Victoria Salías [Salías & Campos, 2006], que permitió el desarrollo del caso de estudio de la manera en que se muestra a continuación.

Centro Metropolitano de Diseño

gobBsAs

Dirección General de Industrias Culturales
Subsecretaria de Industrias Culturales

El CMD es una institución pública creada con el fin de asistir a empresas, diseñadores y emprendedores de la Ciudad de Buenos Aires con el objetivo de mejorar su actual competitividad, a partir del diseño y la innovación [CMD, 2006].

Acciones del CMD

El Centro actúa en tres líneas de trabajo diferenciadas, según se muestra a continuación.

INNOVACIÓN**:** El CMD actúa diseñando e implementando programas que permitan la creación y transferencia de know-how entre los diversos actores de la cadena de valor, y poniendo a disposición o conectando con recursos y tecnologías actuales y futuras para impulsar la creación de nuevos productos o sistemas diferenciados.

DISEÑO ESTRATÉGICO: La percepción de futuros escenarios de consumo, tanto internos como externos, demanda de estrategias de diseño que den cuenta de las posibilidades y potencialidades de mediano y largo plazo. Desde el CMD, se trabaja en estrategias de diseño que aprovechan las ventajas conseguidas en determinados sectores productivos.

GESTIÓN: Se promueven, diseñan y gestionan programas donde convergen la cultura del proyecto y la cultura empresaria permitiendo un aprovechamiento eficiente de los recursos en las cadenas de valor. El CMD asume un rol de liderazgo en la gestión de diseño al orientar estos conocimientos hacia el desarrollo de nuevos sistemas de productos.

El edificio y su entorno: Impacto en la Zona Sur

Consciente del lugar que ocupa, el Centro Metropolitano de Diseño se propone como un dinamizador cultural para el fomento de la actividad industrial y competitiva dentro de la ciudad. El proyecto recicla un edificio con valor patrimonial y reinserta la historia del ex Mercado del Pescado en este nuevo Centro Metropolitano de Diseño, un nuevo mercado de las ideas productivas.

En la Imagen 2.2 se recrea la evolución de las instalaciones y el lugar que se ha aprovechado.

Imagen 2.2. Antiguo predio y nuevas instalaciones [CMD, 2006].

En términos ambientales, es fundamental la prolongación de las estructuras útiles y de la infraestructura vacante. Por lo tanto, esta operación presenta objetivos acordes con los de la sustentabilidad urbana. Se cuenta con una importante infraestructura de soporte para el desarrollo de actividades productivas con alto valor agregado.

En la Imagen 2.3 se muestran los box de incubación del primer piso y su distribución espacial.

Imagen 2.3. Los box de incubación y su distribución espacial [CMD, 2006].

Áreas

La acción del CMD es parte de un sistema articulado de instrumentos de asistencia técnica y financiera destinado a recuperar y dinamizar el tejido productivo conformado por las pequeñas y medianas empresas locales, creando valor e incrementando su productividad de cara a la economía global. Esta acción se canaliza y ofrece a través de distintas áreas de trabajo, con objetivos y recursos puntuales.

Un servicio común a todas las áreas es la Bolsa de Trabajo a través de la cual se ofrecen recursos humanos para las empresas asistidas que así lo requieran.

A continuación se nombran y describen cada una de estas áreas de trabajo.

IMDI

El Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación (IMDI) es un instituto de investigación en diseño. Es un espacio de trabajo y reflexión sobre temáticas que relacionen al pensamiento estratégico, la innovación en diseño y el mundo productivo. Esta reformulación de las temáticas se hace necesaria para mejorar cualitativa y cuantitativa del sistema productivo regional a través una continua capacitación, especialización y extensión de sus capacidades de interacción. El objetivo final es constituir un punto de referencia en la materia capaz de

generar y difundir conocimiento relativo al diseño como herramienta estratégica.

El instituto se plantea los siguientes objetivos generales:

1. Detectar nuevas oportunidades de innovación a través de la generación de conocimiento regional en las disciplinas específicas de la innovación en diseño y el diseño estratégico, desarrollando nuevas metodologías de investigación, experimentación y capacitación acordes al contexto local.

2. Difundir la potencialidad de la extensión del pensamiento proyectual y la capacidad creativa a través de la creación de experiencias de innovación en diseño y de diseño estratégico dentro del sistema productivo local.

Este último objetivo es cubierto anualmente con la herramienta que se describe a continuación.

”*Encuentro Internacional sobre Diseño y Comercialización" (Conferencia CMD)*

La conferencia CMD es una plataforma de promoción y transferencia en donde se combinan los contenidos teóricos y proyectuales. Ha sido creada por el Centro Metropolitano de Diseño con el objetivo de promocionar el pensamiento estratégico tanto a nivel metropolitano como regional.

La conferencia CMD ’06 estuvo orientada a tratar la problemática del ingreso de los productos y servicios al mercado, a través del uso estratégico del diseño para potenciar los valores del producto.

Este evento, que se plantea como una vidriera para la exposición de empresas y estudios de diseño que utilizan el marco del diseño estratégico para el desarrollo de nuevos productos y negocios, reúne anualmente a destacadas figuras internacionales e importantes profesionales regionales y locales vinculados a la temática del diseño y la innovación.

La conferencia CMD está organizada por la Red de Diseño y cuenta con la supervisión de contenidos del Centro Metropolitano de Diseño.

Niveles de investigación y desarrollo

Los proyectos de investigación en diseño estratégico e innovación suelen diferenciarse según el grado de aplicación. No todos los proyectos son de transferencia directa a proyectos concretos. Muchos trabajos se desarrollan en un nivel de teorización difícil de aplicar a problemáticas puntuales. Sin embargo, estos proyectos suelen ser fundamentales para el trazado de líneas de diseño y tendencias que dibujen y enriquezcan proyectos en niveles más

cercanos a su aplicación. En la Tabla 2.9 se ordenan y ejemplifican los casos de análisis en cada uno de los tres niveles existentes.

01 Nivel Teórico	02 Nivel Experimental	03 Nivel Aplicativo
Detección y trabajo con macro-temáticas en diseño estratégico y problemáticas globales y locales. Creación de conocimiento específico para el medio sobre el cual otros puedan construir proyectos de diseño estratégico a nivel teórico, a nivel experimental y a nivel aplicativo.	Trabajo con macro-temáticas y problemáticas globales y locales en proyectos de diseño. Proyectos experimentales en diseño. Adaptación de tendencias a sectores. Testeo y aplicación de escenarios de análisis y diseño, desarrolladas a nivel teórico, en ejercicios y programas de diseño.	Aplicación de diseño estratégico a problemáticas puntuales bajo demanda. Consultoría en diseño estratégico e innovación. Coordinación de proyectos de diseño estratégico entre estudios y empresas. Utilización de escenarios de análisis y diseño

Tabla 2.9. Niveles de Investigación y Desarrollo [CMD, 2006].

Lecturas

En este espacio, el CMD ofrece un menú de acceso libre a los contenidos de sus publicaciones, los cuales podrán ser reproducidos mencionando la fuente de información. Próximamente, y a través de convenios con organismos locales y del exterior, se brindarán investigaciones inéditas en el ámbito del diseño. Un ejemplo es la presentación del libro “Entorno al Producto” en el marco de la Conferencia CMD´05. Ese libro es el resultado de una investigación del IMDI.

MODA

Campos de Acción

El Área Moda estimula a pequeñas y grandes empresas de los sectores textil-indumentaria, calzado, marroquinería y accesorios para que conciban e incorporen el diseño como una herramienta de gestión estratégica de desarrollo empresario, con el objetivo final de posicionar a la Ciudad de Buenos Aires

como "Capital de la Moda de Latinoamérica", a través de la generación de productos de alto valor agregado, innovadores y competitivos para ofrecer tanto al mercado interno como a los externos.

El trabajo se basa fundamentalmente en ser núcleo de toda la red de instituciones, empresas, diseñadores, circuitos comerciales y demás actores de la industria de la moda. Este objetivo se traduce en varias líneas diferentes de trabajo, donde una de ellas es asistir a los diseñadores-empresarios para que se fortalezcan como empresa, entendiendo el trabajo de desarrollo de diseño como la gestión de negocios.

Asistencia

La asistencia se adjudica a través de una primera entrevista, en la que se releva la empresa y se define el tipo de asistencia a desarrollar.

La Tabla 2.10 muestra además las áreas a las que se destina tal asistencia y las acciones llevadas a cabo.

Asistencia	Areas	Acciones
1 Relevamiento de la empresa **2** Detección de necesidades **3** Gestión y seguimiento	• Diseñadores • Microempresas • Pymes • Grandes empresas • Servicios de Moda • Multimarcas • Ferias y eventos	Desarrollo del negocio Desarrollo del producto Proyecto - Empresa Cadena Comercial Expansión Nuevos proyectos Definición de negocio Estrategias de difusión

Tabla 2.10. Acciones de Asistencia [CMD, 2006].

ModaBA

En este marco, el CMD articula y organiza varios eventos en función de un eje temático, estimulando de esta forma la producción privada de desfiles, inauguraciones, muestras y exposiciones, charlas y seminarios, entre otros.

Modanews

Es un boletín electrónico donde se encuentra toda la información del sector. Sus contenidos se actualizan quincenalmente. Entre ellos se puede encontrar: Las búsquedas laborales, la capacitación, tanto empresaria como de diseño, los eventos de moda y más contenidos relacionados.

Capacitación

Se desarrollan cursos de capacitación de temáticas específicas que se detectan como faltantes en la oferta educativa y que contribuyen a la especialización de los diseñadores y empresarios locales.

PRODUCTO

La estrategia base del Área de Producto (AP) consiste en alinear sectores de una rama productiva para conformar la cadena de valor y, a su vez, un sistema constituido por los proveedores de productos y servicios en torno a una metodología que gestione el diseño y desarrolle nuevos productos. De esta forma, se contribuye a la creación de equipos multidisciplinarios e interinstitucionales al tiempo que se organiza la planificación, coordinación e implementación de innovadores diseños.

A través de estos instrumentos se aporta a la puesta en valor de materias primas de enorme abundancia y a la vez subutilizadas, como es el caso de la madera de los bosques cultivados.

Conjuntamente, se facilita el intercambio de know-how de tecnologías de productos y procesos, incrementando la cultura proyectual de los empresarios, acercando a los diseñadores a un entorno de producción industrial, y construyendo un método de desarrollo de productos basado en la concurrencia de áreas y actores del sistema de valor.

Finalmente, se asiste a diseñadores y empresas para su vinculación, la búsqueda de proveedores, mejora en sus productos, agenda de ferias internacionales, información sobre cursos, seminarios y charlas, tendencias, demanda de profesionales y una variada gama de consultas.

Cadena de valor

Una operación por Cadena de Valor es una experiencia en la cual se convocan los distintos eslabones para trabajar por un objetivo común: la generación de nuevos productos de alto valor agregado y su comercialización, mediante la aplicación del diseño como instrumento estratégico de desarrollo.

Los participantes de la cadena son los productores de materia prima, productores de segundas transformaciones, fabricantes de productos complementarios, los estudios de diseño en sus diversas disciplinas, los comercializadores y otros.

El CMD articula y gestiona la evolución del proyecto en todas las etapas respondiendo a objetivos previamente fijados por las partes.

Consecuencia de esta estrategia son las operaciones realizadas de diseño en base a la cadena foresto-mueblera. Se detallan las ediciones ya realizadas.

2002 / Operación Éucalis

Esta acción tuvo como eje la promoción del uso del eucalipto (madera habitualmente sub-utilizada), para la realización de muebles de jardín diseñados y producidos en Argentina. También resultó gravitante en el armado de esta operación la necesidad de penetrar en nichos actualmente caracterizados por productos importados, sustituyéndolos con otros locales de alto valor agregado.

2003 / Operación Salix

Consistió en el desarrollo de nuevas líneas de muebles de interior en madera maciza y tableros de Salix (sauce), especie característica del Delta, como alternativa innovadora y enriquecedora de la trama de materias primas existentes en el mercado. Entre los productos diseñados por los estudios locales figuran mesas, sillas, bibliotecas, petit muebles e inclusive juegos de dormitorio.

2004 / Operación Brico

Se centró en la utilización del pino: Un tipo de madera de consumo masivo comercializada generalmente sin valor agregado. Para ello, se trabajó en el desarrollo de novedosos sistemas de muebles, constituidos por elementos componibles que dan lugar a nuevas familias de productos de gran versatilidad y alta flexibilidad.

BAND / Buenos Aires Negocios de Diseño

El Area Producto atiende las necesidades de comunicación, difusión, intercambio y posicionamiento de negocios vinculados al diseño de productos en la Ciudad de Buenos Aires. Para ello crea BAND –Buenos Aires Negocios de Diseño–, donde una vez por año, en octubre, confluyen numerosas actividades que cubren todo el espectro del mundo del diseño en la Ciudad: Exposiciones comerciales y conceptuales, lanzamientos de productos,

conferencias y seminarios, visitas a fábricas, locales comerciales, hoteles y bares de diseño.

Esta iniciativa nació de la necesidad de articular la gran cantidad de eventos comerciales referidos al diseño de productos que estaban atomizados en el tiempo. Su primera edición se llevó a cabo en octubre de 2002. Desde entonces, BAND tiene como objetivo generar un escenario adecuado, la Ciudad de Buenos Aires, para presentar nuevas actividades y hacer coincidir las ya existentes, en el mismo período, convocando a compradores del interior y del exterior en busca de productos diferentes, además de atraer al turismo local y al de países vecinos.

En la Tabla 2.11 se muestran las áreas de participación del BAND ´05, llevado a cabo del 7 al 23 de octubre de 2005.

Areas de participación		
Dirigido a empresas productoras, profesionales y estudiantes.		
1 Exposiciones Comerciales	**2 Exposiciones Conceptuales**	**3 Conferencias y Seminarios**
• Ferias • Instalaciones • Producción de empresas y profesionales.	• Muestras e instalaciones de la exploración y experimentación en el diseño de producto.	• Cursos de capacitación • Workshops • mesas redondas • talleres • charlas y actividades coordinadas.
4 Espacios Comerciales	**5 Visitas a Fabricas**	**6 Vinculaciones Empresa - Estudio**
• Nuevos productos • Inauguraciones • Instalaciones en vidrieras • Showrooms con descuentos.	• Visitas guiadas por las plantas de empresas generadoras de materias primas y productos.	• Vinculaciones empresa y estudios de diseño exitosas (de productores y estudios de diseño)

Tabla 2.11. Áreas de participación BAND ´05 [CMD, 2006].

Diseño Interactivo

Con esta iniciativa se pretende difundir el uso de las nuevas tecnologías como medio de presentación de la información, a la vez de contribuir al posicionamiento del formato digital como medio de transmisión de conocimiento. Desde el Área de Diseño Interactivo del CMD también se asiste a aquellos creativos, artistas digitales y desarrolladores en la concreción de sus proyectos empresarios de diseño interactivo.

El objetivo principal es dar respuesta a la creciente demanda de nuevas tecnologías de información y comunicación.

La posibilidad de nuevos negocios se ha multiplicado gracias al desarrollo de las comunicaciones, el crecimiento de industrias creativas, la proliferación de "ámbitos comunitarios" –cibercafés y ciberjuegos–, en la gran cantidad de jóvenes que manejan tecnologías multimedia. Además, existe la posibilidad de desarrollar una industria local de software.

Buenos Aires Digital

El evento más importante en diseño interactivo es Buenos Aires Digital. En la Tabla 2.12 se resumen los contenidos principales del evento.

Actividades	Disciplinas	Expositores
• Exposiciones. • Ciclos de conferencia. • Lanzamientos de productos. • Presentaciones comerciales y artísticas. • Proyecciones. • Rondas de negocios.	• Animación 2D/3D. • Videojuegos. • Aplicaciones para celulares. • Multimedia. • E-learning. • E-business. • Diseño Web. • Fotografía Digital. • Realidad Virtual. • Cine publicitario.	• Estudios de diseño interactivo. • Productoras. • Proveedores de equipamiento. • Agencias de comunicación. • Agencias de publicidad. • Artistas digitales. • Instituciones educativas y prensa especializada.

Tabla 2.12. Contenidos de Buenos Aires Digital.

INCUBA (Incubadora del CMD)

Se pretende promover el surgimiento y crecimiento de empresas dinámicas, que causen impacto social, generando nuevos puestos de trabajo y contribuyendo a la identidad cultural de la Ciudad de Buenos Aires.

Pre-Incuba: Creación y validación de proyectos

Se realiza un llamado o concurso anual al que los participantes aplican a través de la presentación de carpetas de proyectos.

Una vez ingresados, los participantes asisten al Seminario y Taller de Creación, Gestión y Valuación de Emprendimientos que es una serie de encuentros gratuitos para emprendedores, con el objetivo de contribuir al análisis, validación y fortalecimiento del modelo de negocio de nuevas empresas de Industrias Culturales, Diseño y Turismo.

Además de esto, los participantes hacen uso e integran la Red de Emprendedores Asistidos por el CMD, para presenciar encuentros de intercambio y formación. A través de ello, las empresas y emprendedores participantes se comprometen con el programa, aportando su experiencia y aprendizaje, para mejorar el mismo y contribuir con los demás.

Para poder participar de Pre-Incuba se debe poseer un proyecto o emprendimiento en etapa inicial, encuadrado dentro de alguna de las diferentes temáticas que contribuyen a la identidad cultural de la Ciudad de Buenos Aires y están alineadas con la misión del CMD y se muestran en la Tabla 2.13 siguiente.

Temática	Diseño	Industrias Culturales	Turismo
Sub - Temáticas	Moda Equipamiento Juguetes Diseño Digital Servicios de Diseño	Editoriales Discográficas Producciones Audiovisuales	Servicios y Productos para el Turismo

Tabla 2.13. Temáticas de los Proyectos de Incuba.

Además, el proyecto y el emprendedor del mismo deben estar domiciliados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Los equipos ganadores y seleccionados de esta etapa, a través de la evaluación de las carpetas presentadas y entrevistas al equipo emprendedor, pueden pasar a la etapa de incubación próxima.

Incuba: Puesta en marcha y consolidación de proyectos

Financiamiento de Incubados

Siendo seleccionado en el concurso Pre-Incuba anterior, se tiene acceso a los subsidios de Industrias Culturales y Diseño del Fondo Cultura BA. Además, se puede comenzar el proceso de asistencia Incuba que tiene un máximo de duración tres (3) años, renovándose anualmente. El mismo es de carácter gratuito y será detallado en lo que sigue.

Asistencia Empresarial o "Coaching"

La asistencia empresarial personalizada, denominada "coaching", se ejecuta a través de un consultor asignado a cada proyecto. La modalidad de asistencia consiste en entrevistas pautadas con el grupo emprendedor, con una frecuencia mínima obligatoria de dos encuentros al mes. El consultor asignado, denominado "coach", guía a los emprendedores durante su proceso de puesta en marcha empresarial, en el análisis y toma de decisiones empresariales, en la implementación de herramientas de gestión y en la identificación y derivación de otros recursos disponibles (Ej.: asesores técnicos). El consultor sólo "orienta" al emprendedor, siendo este ultimo el responsable en todo momento de las decisiones de su proyecto.

IncuBA ofrece, además, una agenda de entrenamientos empresariales para los proyectos participantes del programa a lo largo del ciclo anual.

Asesoramiento Técnico

Se ofrece *Asesoramiento Jurídico* en relación al proyecto incubado, en el ámbito civil, comercial, laboral y administrativo. El servicio ofrecido es, siempre y en todo caso, de orientación y asesoramiento, quedando, por tanto, excluido el patrocinio y/o representación de los requirentes ante las instancias administrativas y /o judiciales. También queda expresamente excluido el patrocinio en mediaciones, soluciones extrajudiciales, contratos, demandas, traslados y/o contestaciones y concurrencia a audiencias.

Ante la recepción de distintas consultas sobre cuestiones legales se ofrece un listado de Contratos-Modelos para analizar distintas variables a la hora de

firmar acuerdos en la prestación de servicios y / o en la contratación de los mismos.

En el *Asesoramiento Contable* se ofrecen análisis y sugerencias de alternativas sobre las necesidades contables de empresas en formación y/o estadios iniciales, registro de actividades (libros compra/venta, caja, facturación, etc.), normas vigentes, emisión de comprobantes y tipos de sociedades.

El *Asesoramiento Tributario* se ofrece para el análisis y sugerencias de alternativas sobre los aspectos tributarios de empresas en formación y/o estadios iniciales: Regímenes particulares, anotaciones y registros de propiedad intelectual.

Modalidades de Incubación

La modalidad externa ofrece los servicios ya mencionados; la modalidad interna brinda, además, una oficina con servicio de Internet, línea telefónica y servicio de limpieza. La oficina puede ser para uso exclusivo del proyecto, o compartida. La incubación interna se desarrolla en las Unidades dispuestas a tal fin en la sede del Centro Metropolitano de Diseño y/o donde en el futuro lo disponga la Dirección General de Diseño.

Evolución de los Proyectos

Para atender las distintas necesidades de los proyectos a medida que avanzan a lo largo de las etapas del proceso emprendedor se han detectado, segmentado y especificado distintas “crisis organizacionales” que surgen en los emprendimientos.

En las instancias iniciales se tratan problemáticas relacionadas con la “identidad” del proyecto y la “vocación empresarial” del equipo emprendedor. En etapas posteriores, las problemáticas se relacionan con “recursos humanos y sus roles”, la “vocación de crecimiento” y la búsqueda de la “estabilidad” del negocio.

Staff de Incubación

El equipo dedicado para la incubadora está precedido por la Coordinadora, Lic. Eugenia Campos, un Cuerpo de Consultores que van a estar a cargo del coaching de los proyectos y dos administrativos.

El Dorrego

Campos de Acción

Como parte del programa de revitalización del área Nuevo Colegiales, se está dando un importante paso al abrir las puertas de éste nuevo espacio que se ha denominado “El Dorrego, ferias de diseño”.

El incremento de la actividad comercial registrado en la zona de Palermo, básicamente sustentado en negocios de gastronomía y diseño, permite ampliar el corredor de ésta oferta temática, y confluir con la convocante propuesta del Mercado de Pulgas, en un espacio dedicado al turismo, aportando valor a la zona.

Por otro lado, el funcionamiento de un espacio de estas características, donde la participación de los expositores esté basada en un alto nivel de diseño, calidad y producción, generará una arteria de vital importancia para el desarrollo de Buenos Aires como capital sudamericana del diseño y la moda.

Destinatarios

Los destinatarios de este espacio son los siguientes:

- Micro emprendedores de los rubros industriales relacionados al diseño que produzcan bienes o servicios de alto valor agregado y no tengan aún infraestructura de distribución.
- Emprendimientos de producción de eventos y ferias de diseño.

Espacio El Dorrego

El programa de usos de El Dorrego contempla actividades unidas por una misma temática: Eventos y ferias sustentados en productos diferenciados.

Dar mayor visibilidad a éste movimiento, generando un nuevo polo de atracción turística, es un motivador fundamental de la propuesta de El Dorrego que busca brindar un espacio a jóvenes diseñadores y emprendedores que deseen insertarse en el mercado, y que no cuenten aún con capacidad financiera para costear la inversión en producción y local comercial.

2.5.3 Incubadora de Empresas Innovadoras (INCUEI)

El destino de la última visita fue la Universidad Nacional de Luján, recorriendo las instalaciones de INCUEI, la incubadora de empresas contenida dentro del Programa Emprendedor de la universidad.

Se mantuvo una entrevista con la Gerente de la incubadora, la Lic. Florencia Crocci, y un equipo de emprendedores que están comenzando el período de incubación con su empresa denominada “Establecimiento Las Hifas”, dedicada al cultivo de hongos de especie no convencional. El equipo emprendedor está compuesto por Verónica Simondi, su esposo, un socio capitalista y un empleado [Crocci & Simondi, 2006].

A continuación se desarrolla la información obtenida, cuya dimensión, ordenación y entendimiento es fruto de la interacción personal citada.

El Programa Emprendedor

La Universidad Nacional de Luján (UNLu) cuenta desde, el año 1995, con un programa para la generación de empresas innovadoras denominado Programa Emprendedor. Su principal objetivo es el de crear un espacio que permita contribuir al proceso de transferencia del conocimiento científico-tecnológico hacia el sector productivo, mediante el desarrollo de una cultura emprendedora que promueva la generación y el crecimiento de nuevas empresas innovadoras.

El Programa Emprendedor es el resultado de una serie de actividades previas, mostradas en el Anexo 5, iniciadas en el año 1993, que consistieron en la formación de recursos humanos especializados en procesos de incubación de empresas innovadoras, especialmente en Europa.

Estructura y Organización

Este Programa se ha planteado una serie de actividades agrupadas en diferentes áreas complementarias de trabajo (ACT) que contribuyen al logro de los objetivos propuestos, cuyo principal beneficiario es el emprendedor. Estas ACT, cuya cantidad puede aumentar o disminuir de acuerdo a las necesidades del Programa, están directamente relacionadas con las actividades centrales de la propia Universidad, es decir con: docencia, investigación, extensión y transferencia.

Las ACT que contempla el Programa Emprendedor son las siguientes:

- Formación Empresarial
- Línea de Investigación
- Comunicación Institucional
- Incubadora de Empresas Innovadoras (INCUEI)

De acuerdo a lo expresado con anterioridad, en la Figura 2.9 se muestra el esquema de funcionamiento del Programa Emprendedor de la Universidad Nacional de Luján. En ella se puede observar como la incubadora de empresas interacciona con las otras ACT y otros sectores del la universidad, que serán mencionados en a continuación.

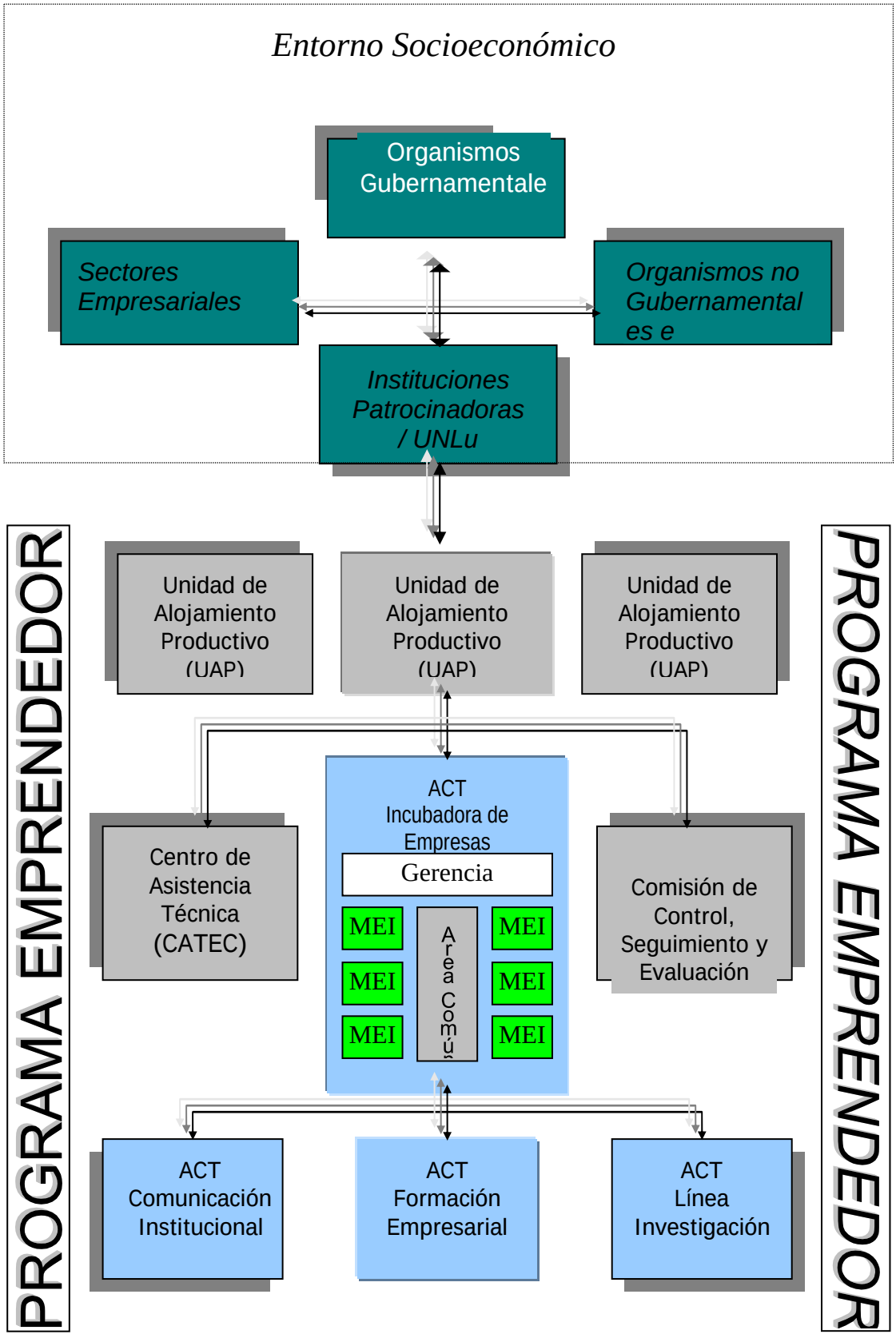

Figura 2.9. Articulación del Programa Emprendedor [INCUEI, 2006].

Áreas Complementarias de Trabajo (ACT)

La organización por áreas complementarias de trabajo (ACT) que contempla el Programa Emprendedor es sumamente simple y flexible. Su estructura básica esta conformada por un Director General encargado de estimular el funcionamiento de las ACT y de lograr la coordinación de todas las actividades, manteniendo el nivel de participación de aquellas personas e instituciones que colaboran en la ejecución del Programa.

Asimismo, cada ACT tiene un Coordinador que es el responsable de todas las tareas que se desarrollan en su área. En estos equipos de trabajo participan docentes, investigadores, estudiantes y graduados de distintas disciplinas.

ACT- Formación Empresarial

Está a cargo de la identificación y capacitación de los potenciales emprendedores que deseen transformar su idea de negocio en un nuevo producto, proceso o servicio. Tiene como principal objetivo promover entre los investigadores, docentes, graduados y estudiantes, el desarrollo de una cultura emprendedora basada en la innovación empresarial.

Algunas de las actividades que se desarrollan en los diferentes talleres de esta ACT están resumidas dentro del esquema del Sistema Tutorial para el Desarrollo Empresarial (STDE).

En la Figura 2.10 se nombran y relacionan las principales actividades de este Sistema.

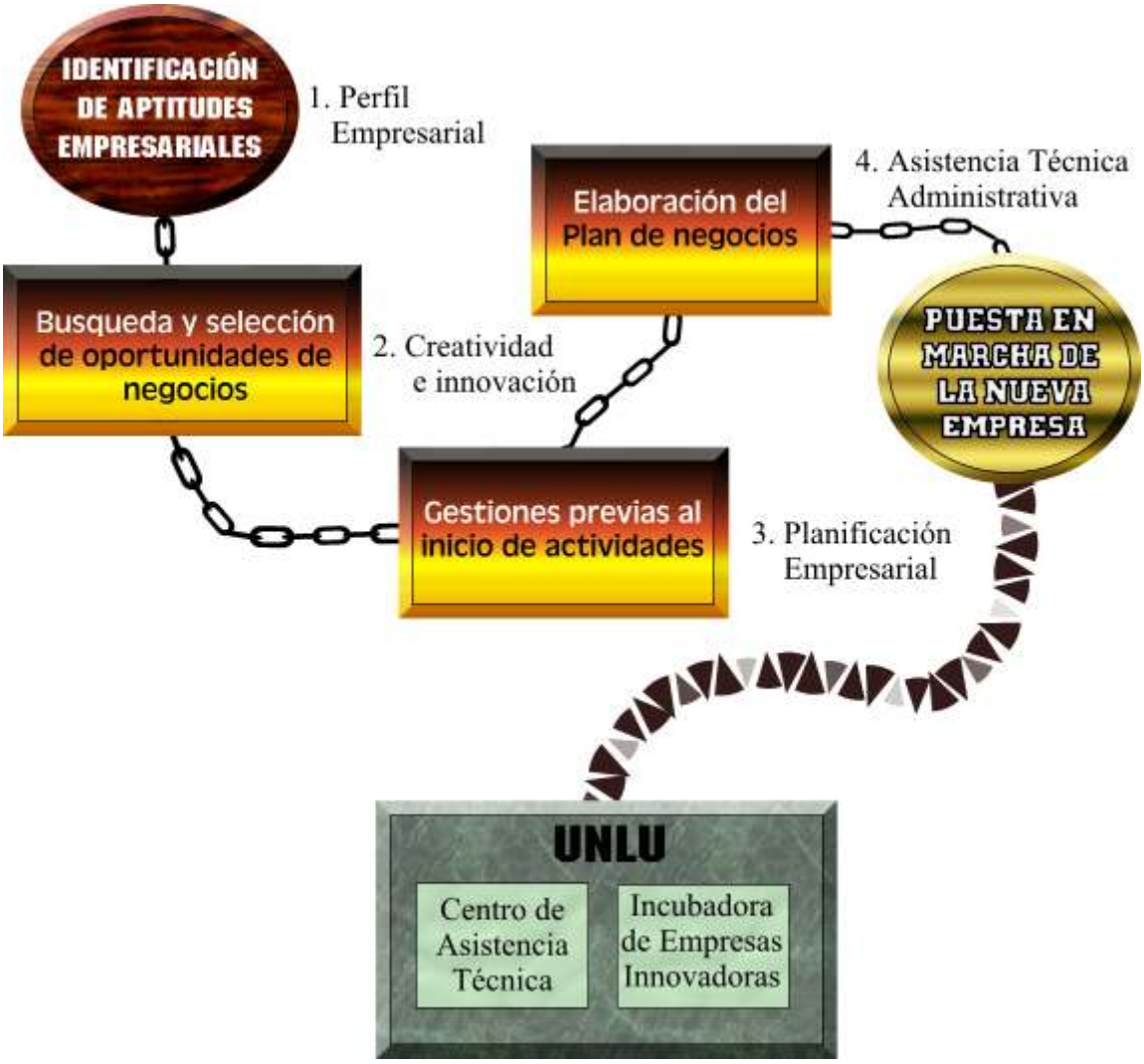

Figura 2.10. Sistema Tutorial para el Desarrollo Empresarial [INCUEI, 2006].

Este programa pretende ofrecer un esquema de capacitación masiva y continua, bajo una concepción semi presencial y talleres teórico-prácticos. Este sistema, propone a lo largo de todo su proceso el desarrollo del talento creativo e innovador de los emprendedores.

ACT- Línea de Investigación

Está destinada al apoyo del Programa mediante la generación de un cuerpo de conocimientos que contribuyan al desarrollo de todas las ACT. La integran un grupo interdisciplinario de investigadores, cuya iniciativa, gestada en el Departamento de Ciencias Sociales de la UNLu, orienta sus actividades de investigación a los siguientes temas:

- Estudio de los programas de formación de emprendedores tecnológicos en Latinoamérica, análisis sobre los objetivos y contenidos temáticos, en particular la formulación y evaluación de los Planes de negocios, su impacto social y ambiental.

- Estudio de los instrumentos que fomentan el desarrollo empresarial: Incubadoras de Empresas, Centros de Innovación, Consorcios y Cooperativas Empresariales y Parques Tecnológicos.

ACT- Comunicación Institucional

Está destinada a la realización de las actividades que contribuyan a la difusión, promoción y fortalecimiento de los objetivos y funciones correspondientes al Programa Emprendedor.

Algunas de las actividades más importantes que realiza esta área son:

- Elaboración de información.

- Publicaciones y folletería.

- Realización de charlas, conferencias y seminarios con emprendedores exitosos.

- Organización de exposiciones, concursos y agrupaciones de emprendedores.

Esta ACT basa su estrategia de comunicación en las diferentes necesidades de todas las áreas que conforman el Programa Emprendedor.

ACT- Incubadora de Empresas Innovadoras (INCUEI)

Esta herramienta de desarrollo empresarial tiene como propósito brindar un ambiente para la formación y supervivencia de nuevas empresas, cuyo principal insumo es el conocimiento generado en la Universidad. En el marco del Programa Provincial de Incubadoras de Empresas, esta área recibió recursos financieros que permitieron el inicio de actividades en septiembre de 1997. De esta forma nace la primera incubadora de la Argentina.

Conformación del Directorio

La definición de políticas de la INCUEI está a cargo del Directorio del Programa precedido por un Director Ejecutivo designado por el Rector de la Universidad, el Lic. Jorge Pablo Sela, que además es el Secretario de la Secretaría de Vinculación Tecnológica y Servicios al Medio de la universidad. El Directorio además esta integrado por un representante de:

- Los 4 Departamentos Académicos.
- La Municipalidad de Luján.
- El Banco Credicop.
- Las Microempresas Incubadas

Proceso de Llamado

Se cuenta con la modalidad de aplicación e ingreso permanente que se canaliza a través de la página web de la incubadora y la Solicitud de Ingreso y el Formulario de Idea-Proyecto.

También se fomenta la aplicación masiva a través de divulgaciones en congresos, ferias y con charlas en las aulas de la universidad. Se llevan a cabo dos concursos por año y se dirige la temática de acuerdo a lo necesitado por la incubadora.

Modalidad de Selección para la Preincubación

La Comisión de Admisión y Evaluación está dedicada a emitir el dictamen de evaluación de los proyectos presentados. Está integrada por 1 especialista en evaluación de proyectos, que hace un estudio de factibilidad económico-financiera, y 1 especialista de la comunidad científica, que tiene a su cargo evaluar la potencialidad, innovación y crecimiento del proyecto. Si el proyecto escapa al alcance de esta Comisión, se pide ayuda al resto de la comunidad universitaria.

Una vez hecha la evaluación, la Comisión emite el Dictamen. En esa instancia se organiza una reunión de Directorio en la cual participa la Comisión con voz, pero sin voto. El Dictamen contiene los argumentos que respaldan la decisión de aceptar o no la propuesta o pueden tener lineamientos de cambio y mejora para que se acepte. En este último caso, dependerá de los emprendedores si desean o no introducir los cambios sugeridos. La decisión final de aprobación o no de la Idea-Proyecto presenta la toma el Directorio.

Uno de los aspectos sobresalientes de esta modalidad es que se les permite a los mismos emprendedores participar de esta importante reunión. Esto permite, por un lado, evacuar dudas acerca del Dictamen y por el otro formar y conectar

a los emprendedores con los integrantes del Directorio para que puedan nutrirse de sus consejos y sugerencias.

Preincubación

Una vez aprobada la Idea-Proyecto, en la correspondiente reunión de Directorio, se tendrá acceso al Beneficio Promocional, por el cual, mediante la firma del contrato correspondiente, se permite el acceso a un módulo de la INCUEI, en forma gratuita y solo por tres meses. Durante este lapso se debe confeccionar el Plan de Negocios siendo asistido por la incubadora.

Durante esta instancia se hace uso de otra herramienta de diagnóstico y selección. Se organiza una entrevista entre el equipo de emprendedores y una psicóloga social. Esto tiene como objetivo obtener un dictamen, que complementa al de la Comisión, y analiza el potencial y perfil de los emprendedores, habla de su personalidad, debilidades y fortalezas y de que manera coinciden con la idea que presentan y pretenden desarrollar. Con esto se puede detectar si algún emprendedor requiere seguir trabajando con la psicóloga durante el proceso de incubación para formar algún aspecto de su personalidad o desarrollar alguna habilidad.

Esta herramienta también se utiliza para armar el equipo o coaching asignado al emprendimiento para que el coach y su grupo de trabajo no sean incompatibles con el equipo de emprendedores. De esta forma se trabaja sobre las relaciones dentro del equipo emprendedor, buscando la clarificación de roles por ejemplo, y de este con el equipo de apoyo.

Según lo dicho hasta acá, se puede decir, a modo de resumen, que se evalúa la idea del proyecto a través del Dictamen de la Comisión y las personas que están detrás de esa idea a través del Dictamen de la psicóloga.

Incubación

Transcurrido el lapso de preincubación se deberá presentar el Plan de Negocios ante la Gerencia y la Comisión para que luego sea aprobado por el Directorio, el cual determinará la admisión e ingreso definitivo a la INCUEI.

Para esto último se acuerda, en otro contrato, las condiciones de incubación para un lapso de 2 años.

Cambio de Visión

La incubadora INCUEI comienza, en el año 1997, como una incubadora de empresas. Esto significa que se atendían emprendimientos ya formados que presentaran dificultades en su crecimiento o requerían consultoría o asistencia técnica puntual.

Muchas veces la incubación era virtual, ya que la empresa tenía oficina e instalaciones, con lo cual no se podía aprovechar la integración funcional con las demás áreas de trabajo del Programa Emprendedor. Además, estas empresas ya presentan problemáticas a veces muy complejas y que no se pueden abordar con las herramientas que se disponen en el Programa.

Por esto, y desde el 2005, la incubadora está pasando por una etapa de re-definición de sus espacios y estrategias. Se pretende incubar ideas proyecto que tengan origen en una idea de negocio nueva o un proyecto de expansión o rediseño de un negocio joven y existente.

Para eso se propone un proceso de preincubación que sirva para armar el Plan de Negocios de esta idea proyecto como herramienta para ordenar y mostrar el negocio con mayor claridad.

Además, la incubadora será “temática“, seleccionando proyectos de actividades o industrias distintas.

El Rol de la incubadora

Por otro lado, se define claramente el rol de la incubadora. Su tarea y misión, mas allá de brindar servicios básicos a bajo costo, es asesorar a los incubados en los temas puntuales que requieran clarificación y desarrollo contactándolos con los recursos físicos y humanos que brinda la universidad y la comunidad en donde están operando. Se pretende de esta forma capacitar y formar al emprendedor trabajando y no a través de cursos sistémicos o capacitación masiva como se brindan en el STDE de manera arancelada.

Otro punto importante son los servicios remunerados de asistencia técnica que ofrece la universidad a la sociedad a través del Centro de Asistencia Técnica (CATEC). Si un emprendedor requiere el desarrollo de un producto, probando distinto tipo de condiciones de preparación, mezclas y propiedades, entonces debe acudir a este centro y pagar por sus servicios. Distinto es el caso de un emprendedor con un proyecto para formar una empresa de producción y exportación de miel, por ejemplo, que requiere de un plan de negocios, financiación y algunas pruebas de calidad que se pueden llevar a cabo en una unidad de alojamiento dentro del asesoramiento que brinda INCUEI.

Instalaciones

La Incubadora cuenta, para el desarrollo de sus actividades, con instalaciones propias, en donde las empresas tienen acceso a módulos de alojamiento individuales con equipamiento básico y espacios de uso común, como sala de reuniones, secretaría, aula de capacitación y cafetería y sala de usos múltiples.

Estos espacios comunes y los box de incubación abiertos responden a la nueva disposición funcional de los espacios para fomentar el intercambio de experiencias y ayuda mutua de los incubados con proyectos de temáticas distintas pero vivencias y necesidades compartidas. De esta forma los participantes comparten experiencia e información generando una retroalimentación que favorece el clima de creatividad y competitividad y favoreciendo la solución de algunos problemas que la incubadora no puede resolver.

Atendiendo al esquema funcional del Programa Emprendedor, mostrado en la Figura 2.9, se puede divisar que se pretende aprovechar la infraestructura existente de las distintas unidades funcionales que la universidad posee.

Esta área cuenta también, para el desarrollo de sus actividades, con las Unidades de Alojamiento Productivo (UAP), las cuales permiten el aprovechamiento y uso compartido de la infraestructura existente en la UNLu, atendiendo a los altos costos que algunas empresas requieren para su funcionamiento.

Algunos ejemplos de estos sectores funcionales denominados Unidades de Alojamiento Productivo (UAP) son:

- La planta piloto de alimentos
- El campo experimental
- Los laboratorios
- El centro de cómputos

Staff de Incubación

Del Directorio depende la gerencia integrada por el gerente, la Lic. Florencia Crocci, y una unidad auxiliar que se encarga de los servicios generales a los incubados.

La gerente coordina los distintos equipos de asistencia técnica y de consultoría y facilita el acceso a distintos contactos o recursos dentro y fuera de la universidad. Estos últimos equipos están compuestos por un Coordinador o Tutor (Coach) que es generalmente un profesor de la universidad y su equipo de trabajo. Este equipo está integrado por alumnos que adquieren conocimientos prácticos en sus materias o trabajos prácticos trabajando con los incubados y tienen la posibilidad de completar una pasantía y vincularse con los emprendedores y sumarse a su empresa. Los equipos mencionados no son staff estable de la incubadora, sino sólo asignaciones puntuales a cada proyecto según la necesidad particular.

Servicios Compartidos

El área de la instalación presta servicios compartidos tales como: oficina, administración, vigilancia, limpieza y mantenimiento. La oficina incluye secretaría, recepcionista, fax y fotocopiadora.

Servicios de Asistencia Técnica y Consultoría

Estos servicios se canalizan a través de los equipos de trabajo asignados a cada grupo emprendedor según sus necesidades puntuales. Los equipos pueden ser provistos por el CATEC, el STDE o alguna de las demás ACT. De esta forma se ofrece asistencia y consultoría en temas frecuentemente requeridos por los incubados. Estos suelen ser planeamiento estratégico, marketing y comercialización, finanzas, aspectos fiscales y legales, diseño de producto, proceso de producción y gestión de la calidad, entre otros.

Gestión de Contactos

Para poder llevar a cabo la función de contactar al Emprendedor con recursos dentro y fuera de la universidad, el Programa Emprendedor ha desarrollado a lo largo de su existencia una Red de Entidades e Instrumentos de Apoyo, que está expuesta en el *Anexo 5*. Esta red consiste en participar dentro de las actividades que son promocionadas y apoyadas por distintas entidades provinciales, nacionales e internacionales, como también por el propio sistema universitario.

También se desarrollan actividades que fomentan la realización de contactos como son los servicios orientados a establecer contactos precomerciales, divulgación del producto o servicio del emprendimiento a través del desarrollo de catálogos comerciales que garanticen la calidad que los objetivos de comercialización.

Además, se orienta al empresario en la decisión de participar en distintas ferias, exposiciones, seminarios y otros eventos en forma conjunta con otras empresas. Dicha participación se lleva a cabo por personal especialmente entrenado en el área comercial y de ventas aportado por el Sistema Tutorial.

Financiación de los incubados

La Red de Entidades hace que el Programa pueda gestionar la obtención de recursos para los emprendedores en diferentes Fuentes e Instrumentos de Apoyo y Financiamiento. Esto lo hace guiando a los emprendedores en la presentación de sus Planes de Negocios y brindándoles información sobre fuentes de financiamiento adecuadas. Además, se realizan gestiones ante Organismos Nacionales, Provinciales y Municipales para la obtención de subsidios y créditos a tasas preferenciales.

Un ejemplo concreto es la Base de Convocatoria del Programa. La incubadora evalúa cuáles proyectos están en condiciones de aplicar a qué oferta de crédito blando, subsidio, etc. que estén disponibles. Otro ejemplo, es el contacto que se tiene a través del representante del Banco Credicop, en el Directorio, para poder aclarar los requerimientos y condiciones para el acceso a créditos blandos.

Desvinculación y Graduación

La incubación está prevista, como se mencionó antes, para un período de 2 años y es así como se firma el contrato. Se fijan objetivos a cumplir durante ese lapso. Si la empresa los logra y está en condiciones de egresar se gestiona su egreso para no frenar su crecimiento, ya que los servicios que ofrece INCUEI están limitados y enfocados a la etapa temprana de existencia.

Pero en los casos que requieran una extensión, y para evitar una transición y egreso traumático, se acuerdan distintas alternativas. Una es la incubación virtual, pasando la empresa a tener sitio en otro lugar, pero manteniendo servicios de asesoramiento. Otro es gestionar la transferencia a otra incubadora, polo o parque, contactados a través de la Red de Entidades, para que pueda terminar de desarrollarse haciendo uso de otro tipo de servicios.

Postincubación y Seguimiento

Este proceso se refiere al contacto que se mantiene con las empresas egresadas y operativas en la región, trasladadas a otro sistema de apoyo o siendo incubadas virtualmente. Debido a la transición en la que se encuentra actualmente la incubadora no hay registros de egresadas todavía, de esta nueva fase, pero se prevé hacer un seguimiento para tener un feedback de la eficiencia del proceso de incubación ofrecido.

Financiación de la incubadora

Los costos de las instalaciones y de la cartera de servicios de asistencia ofrecidos se tratan de solventar con un canon mensual de 200 $/mes abonado por cada uno de los emprendedores incubados. Este canon no incluye materiales o insumos consumidos en las unidades de alojamiento que deben ser abonados según los que se consuma.

Si los emprendedores lo requieren de manera común, se organizan cursos de capacitación arancelados que se canalizan a través del STDE y que brindan otro ingreso financiero. También se tratan de gestionar subsidios gubernamentales ya que la universidad no ofrece financiación directa.

Además de esto, se está pensando en implementar un aumento gradual del canon durante el tiempo de incubación, para alentar la graduación y el compromiso de los negocios incubados.

Emprendedores

Se ha mantenido una entrevista con uno de los equipos de emprendedores que van a comenzar a incubarse en esta nueva fase de INCUEI. Los detalles y sus necesidades y requerimientos se detallan a continuación.

La empresa se denomina “Establecimiento Las Hifas”. La actividad es el cultivo de hongos de especie no convencional. El equipo emprendedor está compuesto por Verónica Simondi, su esposo, un socio capitalista y un empleado.

Han aplicado y ganado un concurso de emprendedores provincial obteniendo financiación inicial. El socio capitalista ha integrado el resto de la inversión necesaria.

Inicialmente no estaban interesados en asesoramiento estratégico y estaban focalizados en el desarrollo del producto. Pero se encuentran actualmente con el problema de no poder vender su producto a pesar de haber aumentado su producción y calidad.

Además, y debido a la falta de tiempo, no pueden proyectar ni concentrarse en el desarrollo de su empresa, a pesar de que tienen gran potencial, y roles y funciones bien definidas.

En INCUE van a poder alivianar sus preocupaciones. Entre ellas, se pueden contar los siguientes testimonios.

- Negociar con COTO para vender su producto requiere ser responsable inscripto (Factura A) y no saben si les conviene adoptar esa posición fiscal.

- Para acceder a un crédito blando existen ciertos requerimientos que pretenden aclara a través de la asistencia de la incubadora.

- Ellos viven en el campo y se les dificulta atender a los clientes. Por eso un box de incubación cerca del centro de Luján les facilita el proceso.

- Tienen dificultades para conseguir habilitaciones en bromatología por burocracias. La gerente de la incubadora facilita estos trámites.

2.5.4 Nuevas Aventuras Empresariales (NAVES)

Nuevas Aventuras Empresariales (NAVES)
Centro de Emprendedores del IAE
Instituto de Altos Estudios Empresariales (IAE)
Universidad Austral

El Centro de Emprendedores del IAE, creado en 1999, tiene como misión, "Motivar a Emprender", desarrollando los conocimientos, la investigación y las acciones para promover la actividad emprendedora, que genere valor a través de nuevas empresas exitosas e innovadoras, contribuyendo así al crecimiento económico, la creación de empleo y la prosperidad de la Argentina y de la región.

Actividades

- *Investigación*: El proyecto de investigación principal es la realización del capítulo Argentino del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), que se lleva a cabo en más de 40 países.

- *Capacitación*: Seminario sobre "Emprender dentro de una Organización" y otro sobre "Aprendiendo a Emprender".

- *Creación de Empresas*: Programa Naves para emprendedores.

Imagen 2.4. Edificio que alberga al Centro de Emprendedores del IAE [NAVES, 2006].

Que es NAVES

Una de las actividades principales del Centro de Emprendedores del IAE es NAVES (Nuevas Aventuras Empresariales) que es una Competencia de Planes de Negocio, o Business Plan Competition (BPC) en inglés, dirigida fundamentalmente a estudiantes y graduados de cualquier casa de estudios.

Estos podrán, durante el transcurso de la competencia, relacionarse con sus pares para formar equipos, desarrollar planes de negocio y finalmente construir nuevos emprendimientos.

La propuesta a desarrollar puede ser un negocio comercial, una fundación sin fines de lucro o un proyecto con fines sociales o públicos**.**

Primera etapa: Resumen Preliminar del Negocio

Durante esta etapa se puede asistir a 3 Seminarios NAVES sin cargo. Además, se realizan dos evaluaciones del proyecto presentado por parte de un panel formado por Profesores, Emprendedores y Ejecutivos.

Segunda etapa: Plan de Negocio

Para acceder a esta etapa es necesario ser seleccionado. De resultar elegido el proyecto, el equipo deberá abonar el saldo del Derecho de Inscripción. Esta etapa comprende el período de preparación del Plan de Negocio.

Para ello, se puede participar de otros 2 Seminarios NAVES y recibir 2 evaluaciones del Plan de Negocios por parte de un Panel de Empresarios y Ejecutivos de vasta experiencia.

Imagen 2.5. Emprendedores asistiendo a un Seminario NAVES [NAVES, 2006].

Además de la revisión sistémica del PN, se comienza a ser parte de la Red de Emprendedores NAVES que favorece el intercambio y el contacto entre los equipos asistidos por este programa en sus sucesivas ediciones anuales.

Red de Apoyo del IAE

En la segunda etapa se le asigna a cada proyecto un Mentor que lo ayuda a trabajar sobre el plan de negocio y a contactar potenciales clientes, proveedores o inversores. La misión del Mentor es brindar todas las conexiones con el "mundo real" que sean necesarias para aumentar la calidad de sus planes en cuanto a su realidad y factibilidad. Además, ayuda a armar un Plan de Negocios con fundamentos reales y teniendo en cuenta la visión de los potenciales interesados en el proyecto. Esta persona es un empresario o ejecutivo referente de la industria o el sector del proyecto.

Además de la mentoría, los equipos tienen acceso a una red de Consultores sobre todos los temas que conciernen al lanzamiento de una empresa: Temas legales, contables, impositivos, financieros, de marketing y de producción.

Breves minutos del tiempo de un Consultor pueden “valer fortunas” para los equipos participantes, pues ellos, en muchos casos, no podrían acceder a sus consejos, los que pueden tener un tremendo impacto en el perfeccionamiento de sus planes de negocio y agregado de valor al proyecto.

Estos dos roles son cubiertos por la Red de Apoyo del IAE integrada por Antiguos Alumnos del instituto.

ExpoNaves

Expo NAVES es el evento de culminación de la Competencia NAVES. En él se encuentran emprendedores, empresarios *e* inversores para intercambiar ideas y experiencias en un ambiente de negocios, generando una red emprendedora muy potente. Es por eso que este evento puede ser una oportunidad para ampliar la red de negocios del equipo emprendedor.

Para aclarar lo anterior se presenta la Tabla 2.13 que nombra a cada uno de los tipos de participantes convocados y sus respectivos intereses a satisfacer por el evento.

Participantes	Que se les brinda
Empresarios y ejecutivos	Conocer equipos de emprendedores seleccionados por haber desarrollado una oportunidad de negocio con alto potencial.
Estudiantes universitarios	Contacto con emprendedores que pueden servir de ejemplo para otros emprendimientos y van a convertirse en futuros empleadores.
Equipos de emprendedores	Interactuar con otros emprendedores para el intercambio de ideas y experiencias y con empresarios para ampliar su red de contactos.

Tabla 2.13. Participantes de la ExpoNaves.

El evento se desarrolla en dos módulos:

- *La Feria de Emprendedores*: Los visitantes tienen la posibilidad de conocer e interactuar con los emprendedores cuyos proyectos han sido semifinalistas de la Competencia NAVES.

- *La Final de la Competencia NAVES*: Se podrá asistir a la exposición de los proyectos finalistas ante el Jurado Oficial de la Competencia, la selección de los ganadores y la correspondiente entrega de premios.

Cartera de oportunidades para los ganadores

El Premio Naves 2006 otorga créditos para los Programas de Formación Directiva (Programas Focalizados) del IAE y horas en servicios de consultoría y asesoramiento en consultoras y estudios que apoyan la competencia. A continuación se detallan los tipos de consultorías ofrecidas y los respectivos prestadores.

- Legal (estudio Uriburu & Bosch)

- Impositivo (Deloitte & Touche)

- Técnico (INTI)

- Financiero (InvertirOnline.com)

- RRHH (Coaching - Gestión Estratégica)

- Investigación de mercado (Alternativa)

En lo que sigue se ofrece una ampliación acerca del primer prestador de servicios.

Estudio Uriburu Bosh & Asociados: Entrepreneurship Department

La Firma ha sido el asesor legal del Centro de Emprendores desde su fundación. También participa en la asesoría de los participantes en la competencia. Durante la competencia la Firma dicta dos seminarios sobre aspectos legales para emprendedores. Además, los participantes pueden hacer consultas a través del sitio web de la Firma. Durante la etapa final de la competencia la Firma ofrece un asesoramiento más específico a los finalistas. Finalmente, el proyecto ganador recibe horas gratis de consultoría legal.

Al final, el proyecto ganador de la Competencia Naves participará en la Competencia Regional para Latino América de Planes de Negocio MOOT CORP LATIN AMERICAN 2007, organizada por la Universidad de Texas, USA.

Financiación para participantes

El Centro de Entrepreneurship otorgará una beca completa para participar de la competencia NAVES 2006 al equipo que represente a cada facultad de cada universidad de Latino América que cumpla con los requisitos que se exigen para tal fin. La beca consiste en el no pago del Derecho de Inscripción previsto para participar de la competencia NAVES 2006.

Financiación de NAVES

La Organización y desarrollo de la Competencia Naves conlleva altos costos que es necesario solventar con el fin de darle continuidad de manera de generar valor sostenido en el tiempo. Esos costos son solventados principalmente por la universidad y por aportes de empresas privadas que creen en el trabajo que se realiza a través de la competencia.

El Derecho de Inscripción para la participación en la Competencia Naves tiende, no solo a solventar parte de esos gastos, sino además a generar en los equipos el compromiso de participación y de colaboración con los futuros emprendedores que participen de Naves.

El Rol de los Antiguos Alumnos del IAE

El Centro de Entrepreneurship del IAE los invita a participar en la Competencia Naves para formar parte del Proyecto Emprendedor Naves, de múltiples maneras:

- Formando equipos y participando en la Competencia.

- Promoviendo la participación de otros en la Competencia, haciendo uso del material de divulgación.

- Integrando la Red de Apoyo del IAE.

- Contribuyendo a esta iniciativa emprendedora, como patrocinantes del Centro de Entrepreneurship y de la Competencia NAVES.

- Operando como socios estratégicos, potenciales clientes o proveedores de las nuevas empresas.

- Participando como inversores.

Una forma de hacer esto último es a través del Club de Ángeles Inversores del IAE.

2.5.5 Emprendedores Argentinos (EMPREAR)

Centro de Emprendedores del ITBA
ITBA - Instituto Tecnológico de Buenos Aires

La información que aquí se expone se corresponde con lo mostrado en la página web de EMPREAR y los links correspondientes [EMPREAR, 2006].

Introducción

En el año 2000 la Asociación de Graduados del ITBA (AGITBA) junto a un grupo de profesionales con experiencia en Entrepreneurship crean

Emprendedores Argentinos (EMPREAR), que es una asociación civil sin fines de lucro con la misión de fomentar la cultura emprendedora y la creación de centros de emprendedores en instituciones educativas. Se pretende ser activador del proceso emprendedor profesional en la Argentina a través de la investigación, la formación empresarial, la mejora del contexto y la facilitación de herramientas que permitan la gestación, lanzamiento, certificación, incubación y sustentabilidad de nuevas empresas perdurables y dinámicas.

Actividades

Con esto en mente, se implementa en el año 2002 el Centro de Emprendedores del ITBA. Una de las actividades sobresalientes del Centro es el Programa de Formación para Emprendedores dedicado a cultivar las habilidades necesarias para un emprendedor profesional, además de incentivar la formación de grupos y el apoyo a la creación de nuevas empresas, tal como se muestra en el *Anexo 1*.

Como resultado de las ediciones 2002 a 2004 resultaron 285 emprendedores capacitados profesionalmente, más de 80 emprendedores involucrados en 42 emprendimientos, todos ellos a partir de la Incubadora de Empresas Virtual. De estos emprendimientos se han creado 17 nuevas empresas de las cuales 10 ya están facturando.

Otras actividades importantes son las siguientes:

- Programas de búsqueda y selección para becar personas con alto potencial emprendedor y generación de valor.

Con el aporte de EMPREAR y de empresas como la Organización Techint (tres becas) y Banco Río (seis becas), se logró becar desde el año 2002, a un total de 140 personas. Estas personas fueron seleccionadas a partir de su actitud y compromiso para llevar adelante emprendimientos de alto potencial.

- Programa de selección y entrenamiento de formadores y evaluadores.

- Programas para el desarrollo temprano de las capacidades emprendedoras, mostrado en el *Anexo 2*.

- Programas de selección, validación, certificación y seguimiento de planes de negocios.

- Incubación virtual y certificación de empresas nacientes mediante la integración nacional de especialistas y laboratorios de apoyo: legales, contables, impositivos, comerciales, de negociación, tecnológicos, de financiamiento y de recursos humanos. Ver el *Anexo 3* por mayor información.

- Realización de eventos, congresos, ferias, foros y conferencias en cooperación con otras instituciones que fomentan la actividad emprendedora.

- Investigación y desarrollo de casos de negocios en la región.

- Fomento para la formación de programas de asistencia financiera: Capitales semilla y de riesgo y promoción de clubes de inversores.

- Diseño de programas de Desvinculación Asistida con el objetivo de generar empleo genuino ante la poca oferta laboral que caracteriza el panorama de los empleados despedidos y a la vez potencia la formación de emprendedores y la creación de nuevas empresas

- Firma del convenio marco con la Fundación Balseiro (Instituto Balseiro / Centro Atómico Bariloche). Se trabaja en la creación y gestión conjunta del Centro de Emprendedores Patagónico. Firma del convenio marco con el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET).

- Acuerdo de trabajo (Sponsorship) con la ONG Help Argentina (New York y Buenos Aires) para el proceso de Financiamiento a partir de Donaciones Extranjeras.

- Aparición sistemática en varios medios de prensa gráficos y audiovisuales (La Nación, Clarín, Ámbito Financiero, Infobae, El Cronista Comercial, Revista El Federal, Diario Los Andes, Diario Río Negro, canal de cable P+E, Radio El Mundo, noticiero TV y Diario El Cordillerano de S.C. de Bariloche, Radio 10 de Mar del Plata, etc.). En ellos se mostraron emprendedores que surgieron de nuestra Incubadora Virtual. También se comunicó a la sociedad logros de la comunidad que apoya el emprendedorismo.

- Avanzados diálogos entre Bancos, AFJP´s, Fondos de Garantía Reciproca y la Bolsa de Comercio de Buenos Aires y la Ciudad de Buenos Aires para crear fondos de capitales semilla para financiar a los proyectos ligados a centros de emprendedores. Se ha asesorado y el Banco Río ha implementado el Sector Emprendimientos para invertir en proyectos surgidos de centros de emprendedores universitarios. Se ha asesorado al gobierno de la ciudad de Buenos Aires para el Lanzamiento del Programa Buenos Aires Emprende. Ambos proyectos ya están en operación.

INCUBITBA Y EMPREAR

El proyecto de incubadora de empresas del ITBA, denominado INCUBITBA, esta orientado, entre otros tantos objetivos, a fomentar el espíritu emprendedor de los alumnos y profesores que interactúan en trabajos prácticos, tesis y otro tipo de entregas grupales o individuales. La etapa de diseño y análisis de factibilidad se encuentra terminada pero todavía se requieren convenios de financiación para la implementación del proyecto.

Ha surgido la posibilidad de firmar un acuerdo de colaboración entre INCUBITBA y EMPREAR con el fin de aprovechar la sinergia del grupo y apalancar de esta forma las actividades relacionadas con el emprendedorismo en el ITBA.

2.5.6 Centros de Competencia Suecos (CCS)

Este último caso de estudio es el único caso extranjero y fue elegido debido al nuevo concepto que introduce: El Centro de Competencia [VINNOVA, 2005].

Este concepto se pretende implementar a través de un Programa de Fomento promovido y financiado por tres ONGs de Suecia, buscando fortalecer un área productiva o de servicios con potencial de desarrollo para la industria y la sociedad, incrementando la competitividad de Suecia.

Las tres ONGs promotoras se mencionan a continuación.

- VINNOVA
- The Knowledge Foundation (Stiftelsen för kunskaps- och kompetensutveckling, KK-stiftelsen)
- The Foundation for Strategic Research (Stiftelsen för Strategisk Forskning, SSF)

Centro de Competencia (Competence Centre)

El Programa pretende crear una instalación, denominada Centro de Competencia, dedicada a la transferencia de tecnología para fomentar la investigación y facilitar la innovación, buscando incrementar la competitividad y el crecimiento de las compañías de la comunidad sueca y la generación de nuevas empresas de base tecnológica.

Para esto se quiere que el Centro funcione como un Ecosistema Emprendedor con tres actores principales articulados entre sí, para fomentar una estrecha colaboración y mutuo aprendizaje entre ellos. La Figura 2.11 introduce e ilustra esta idea.

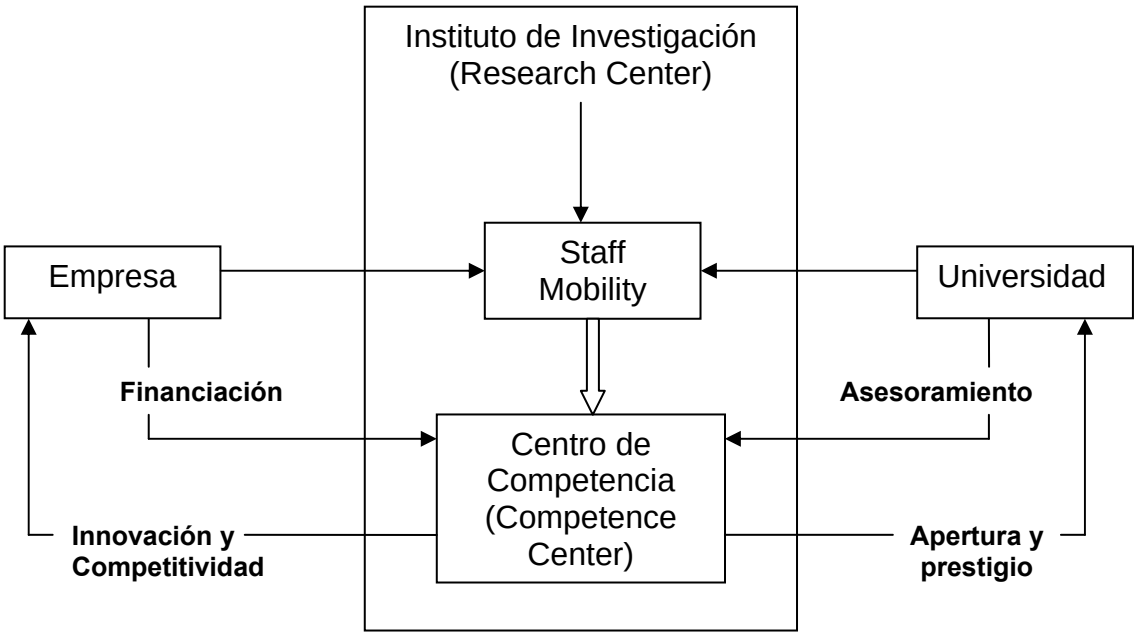

Figura 2.11. Centro de Competencia.

Un aspecto importante mostrado en la Figura 2.11, que convoca a los tres actores, es la denominada “Staff Mobility”.

La idea es convocar recursos humanos de cada uno de los tres actores del Ecosistema, tal como lo indican las tres flechas concurrentes, para armar un equipo interdisciplinario con integrantes de ámbitos comunitarios muy distintos: el empresarial, el académico y el científico.

Cada ámbito puede aportar capital humano de dos maneras, según se acuerde entre los actores. Estas dos maneras son:

- Dedicación exclusiva y presencial en el Centro.

- Colaboración con el Centro desde las tareas habituales en el ámbito de origen.

Para complementar el accionar de este Ecosistema, también se pretende fomentar la colaboración de las empresas concesionarias de Servicios Públicos de la comunidad en la que se sitúa el instituto de investigación.

El Programa

Las ONGs mencionadas invitan a los institutos de investigación de Suecia a participar de este Programa como organizaciones patrocinadoras y apadrinadoras de un Centro de Competencias, a situarse y operarse en sus instalaciones.

Los institutos de investigación son importantes nodos de desarrollo, investigación e innovación, ideales para la localización de estos Centros, de acuerdo a los propósitos perseguidos. A su vez, la actividad emprendedora y de innovación dentro del Centro ayudaría a fortalecer las estrategias de crecimiento del instituto.

De acuerdo con esto, el Programa contempla desarrollar 6 Centros de Competencia geográficamente dispersados por Suecia. Cada uno en un Instituto distinto y con acuerdos de incentivo distintos por 6 años.

Para eso, se pretende que el instituto interesado presente un área o sector industrial a desarrollar, significativo para la economía y sociedad sueca, y se planeen estrechos lazos de colaboración con universidades. Además tiene que contactar empresas interesadas en asistir financieramente al Centro propuesto.

El Programa se va a financiar en un 50 % por las tres fundaciones fomentadoras. El resto deberá ser co-financiado por las empresas sponsor contactadas por el instituto que aplica. Las empresas deben tener sitio en Suecia. Si este no es el caso se deberá justificar el aporte de la empresa a la competitividad del país.

Para finalizar, se muestra una lista de institutos de investigación suecos que podrían estar en condiciones de aplicar a este Programa de Fomento.

- Swedish Defence Research Agency (FOI)
- Interactive Institute (II)
- Institute for Infectious Disease Control (SMI)
- National Veterinary Institute (SVA)
- National Road and Transport Research Institute (VTI)

3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En este breve capítulo se pretende aclarar y ampliar la definición del problema de estudio y el correspondiente objetivo de estudio, que se desprende del mismo, y que sirve de guía para el desarrollo y análisis en los siguientes capítulos de esta Tesis de Grado.

La disertación acerca de la importancia del problema fue mostrada en el inciso 1.2 de la Introducción.

3.1 Definición Terminológica y Alcance del Problema

La tesis del trabajo se centra en la respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los factores de éxito para lograr un alto rendimiento de incubación?

Con las palabras “factores de éxito” se hace referencia a una estrategia, herramienta o ventaja competitiva o comparativa que se desarrollan e implementan para cumplir con lineamientos de buenas prácticas, o criterios de éxito, con el objetivo de elevar el rendimiento de la incubadora.

Por “rendimiento de incubación” se entiende la relación entre el ingreso de Ideas-Proyecto a la incubadora y el egreso de Empresas Graduadas de la misma. El ingreso a la incubadora queda definido por los criterios de identificación y selección de proyectos. El egreso o desvinculación de la incubadora es determinado por las metas del programa de incubación para los incubados, buscando que logren un nivel de vitalidad y autosuficiencia necesario para desenvolverse de manera sustentable en el entorno o comunidad en la que van a operar.

Por último, el término “incubación” se utiliza de manera amplia haciendo referencia a proyectos económicos en distinto grado de avance o maduración.

Para aclarar esto último, se introduce la Figura 3.1. En ella se puede observar que existen tres tipos de nomenclaturas de incubación diferenciadas por la etapa de maduración en la que se encuentra un negocio. Como en esta Tesis de Grado se pretende definir el estudio de la incubación como un proceso continuo y secuencial, abarcando cada una de estas etapas, pero sin entrar en la confusión de distinto tipo de nomenclaturas, se propone usar el término “incubación de negocios” de la manera mostrada en la figura.

Pero, debido al análisis de casos reales, en los que la jerga lleva a usar otro tipo de expresiones, es necesario mencionar el significado de las demás expresiones.

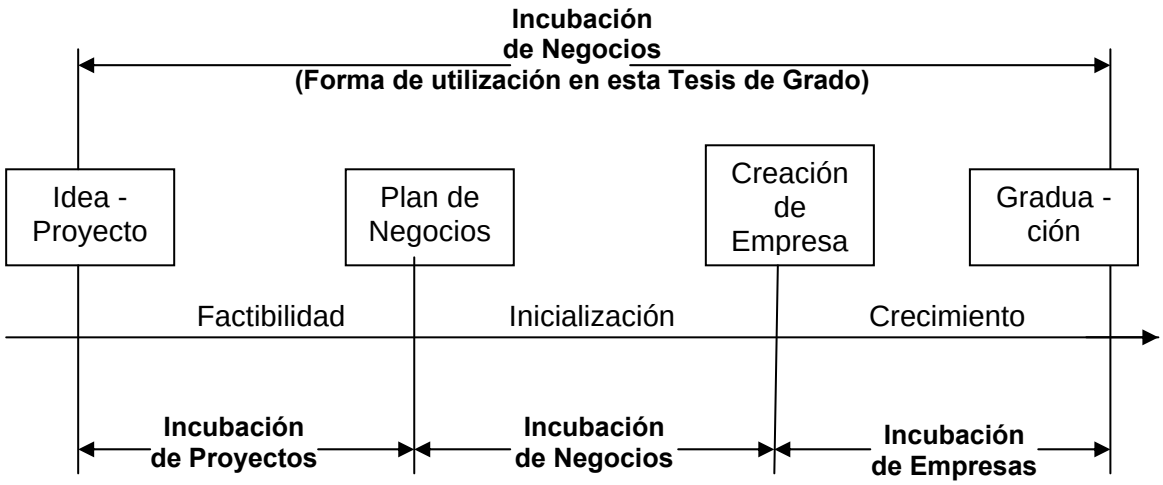

Figura 3.1. Incubación de Negocios.

3.2 Objetivo de Estudio

Para poder dar respuesta al interrogante planteado por esta Tesis de Grado, y de acuerdo a lo expuesto y explicado a lo largo del Estado de la Cuestión correspondiente a este planteo, se buscará entender y analizar las interesantes relaciones entre lo sugerido por las Buenas Prácticas de la incubación y lo realmente implementado por los actuales operadores de incubadoras, reflejado a través de los casos de estudio.

Por esto, el objetivo de este trabajo es detectar las estrategias y herramientas, acá llamados “factores de éxito”, implementadas en la actualidad para seguir y poder cumplir con los lineamientos o “criterios de éxito” de las Buenas Prácticas de incubación.

Con esto se puede verificar cual es el grado de implementación de estos lineamientos y de que manera se han implementado en cada uno de los tipos de incubadoras existentes. Además, se pueden identificar estrategias que excedan el alcance de dichos criterios para poder enunciar lineamientos de éxito nuevos.

En este objetivo se basa la originalidad de esta Tesis de Grado, tal como se anuncia en el inciso 2.3 correspondiente al Enfoque original de la Resolución Propuesta.

4. DESARROLLO Y RESOLUCIÓN

A lo largo de este capítulo 4 se va a hacer uso de todo lo introducido y explicado durante el capítulo 2, el Estado de la Cuestión, ordenado de manera tal de facilitar el cumplimiento del objetivo de estudio antes explicado.

Lo desarrollado en el inciso correspondiente al Ecosistema Emprendedor, describiendo los actores, las actividades y las ofertas de fomento y apoyo, va a ser el sustento y el fundamento de los tres modelos de incubación que se van a presentar y caracterizar en este capítulo. Estos modelos, según lo ya anunciado en el inciso correspondiente a los Programas de Incubación, buscan plantear una ordenación de la compleja interrelación de conceptos mostrada en el Estado de la Cuestión para facilitar el análisis requerido por el objetivo de estudio de esta Tesis de Grado.

Los modelos van a servir, además de la clasificación de los casos de estudio presentados, para identificar las estrategias y herramientas que se han implementado en cada uno de los mencionados casos, ordenadas y separadas a la luz de las 10 Buenas Prácticas de incubación explicadas. Vale decir, la información recogida en cada uno de los casos de estudio, que representa a las prácticas de incubación realmente implementadas, se va a reinterpretar como herramientas y estrategias aplicadas al supuesto cumplimiento de los lineamientos teóricos introducidos en cada una de las Buenas Prácticas y por ende serán los denominados “factores de éxito” buscados a través del objetivo de estudio de esta Tesis de Grado.

A continuación se van a presentar las 5 dimensiones de definición y caracterización de cada modelo de incubación, que se corresponden con lo antes dicho. La Tabla 4.1 se muestra para tal fin.

Dimensión	Concepto
Propósito	Razón por la cual se implementa este modelo en la realidad.
Actores	Mención de los actores del Ecosistema Emprendedor que operan o apoyan este modelo de incubación.
Casos de referencia	Enumeración de los casos de estudio que se alinean con el modelo y serán estudiados a través del mismo.
Características y Ventajas Comparativas	Propiedades únicas y distintivas del modelo y las correspondientes ventajas que de ellas se derivan y que se ofrecen como servicios de diferenciación.
Estrategias distintivas identificadas	Estrategias y herramientas implementadas en los casos de referencia que buscan cumplir con las Buenas Prácticas aprovechando las ventajas comparativas antes mencionadas.

Tabal 4.1. Dimensiones de los Modelos de Incubación.

Para finalizar con esta introducción, se acota que también se va a generar el espacio para identificar y recolectar prácticas y aplicaciones que sean comunes a estos modelos, además de las estrategias y herramientas distintivas de cada uno. Para esto se dispone del apartado 4.4, denominado Estrategias Comunes a los dos Modelos.

Con lo enunciado anteriormente se pretende cumplir con la primera parte del objetivo de estudio, tratando de identificar, por un lado, estrategias distintivas de cada modelo y, por el otro, estrategias comunes a los mismos.

Pero para dar respuesta a la segunda parte del objetivo de estudio, que hace referencia a la detección de estrategias que excedan el alcance de las Buenas Prácticas, se introduce un término adicional a éstas, denominado Prácticas Adicionales y ubicado dentro de cada modelo, para poder cumplir con lo propuesto.

4.1 Modelo Privado

4.1.1 Propósito

Este modelo reúne a distinto tipo de actores, y sus respectivos mecanismos y ofertas de incubación, que entienden e implementan un Programa de Incubación como un negocio o emprendimiento productivo en sí mismo. Por eso, persiguen, como fin último, el beneficio o resultado económico, propio de un negocio y se los denomina mundialmente como incubadoras o programas “For Profit”.

4.1.2 Actores

Los actores a los que hace referencia el punto anterior son los siguientes:

- Operadores inmobiliarios
- Inversores
- Empresas multinacionales
- Consultores

Cada uno de estos actores pertenece al sector privado empresarial, según lo que indica la Figura 2.7 mostrada con anterioridad.

4.1.3 Casos de referencia

Dentro de los 6 casos de estudio presentados no hay ninguno que se corresponda con este modelo. Esto no es casual y será explicado en el inciso 4.1.5 siguiente.

4.1.4 Características y ventajas comparativas

De acuerdo con lo introducido en el inciso 4.1.1, cada uno de los actores que operan bajo este modelo propone mecanismos de incubación que pretenden explotar ventajas comparativas distintas en cada caso. Es por eso que surge la necesidad de separar la caracterización según el tipo de actores presentados. Pero siempre se debe tener en cuenta que todos persiguen un interés común: Obtener un beneficio económico.

Operadores inmobiliarios

Este tipo emprendimientos responden al primer tipo de incubadoras, introducido en el inciso 1.1.1 de la Introducción, cuando se hizo referencia a la primera incubadora de negocios en la ciudad de Batavia, en Nueva York. En ese entonces, Joseph Mancuso, un comerciante local dedicado a la inmobiliaria, decide adquirir convenientemente un edificio fabril en quiebra y plantea la estrategia de subdividir el espacio total para ofrecer espacios individuales y servicios compartidos a muchas empresas pequeñas y a un bajo costo de renta.

Este mecanismo de incubación parece estar concentrado sólo en la Buena Práctica 7, en la que se sugieren lineamientos acerca de la instalación que alberga a los proyectos incubados. Sólo se ofrecen espacios individuales y espacios compartidos con sus respectivos servicios, sin ningún tipo de asistencia, consultoría o seguimiento.

La ventaja comparativa que buscan desarrollar es adecuar, remodelar o, en algunos caso, construir las instalaciones que brinden la comodidad de disponer de servicios de secretaría, recepción, comunicaciones, oficina, limpieza, entre otros, y de poder utilizar espacios comunes de reuniones, recepción de clientes, salas de capacitación, etc. Además, se ofrecen espacios de incubación individuales de gran flexibilidad y equipamiento de comunicaciones e informática.

El interés de los operadores inmobiliarios se centra, simplemente, en el ingreso por renta, que deben aportar los negocios incubados, y en el consecuente incremento del valor o revalorización del inmueble aprovechado. Por eso concentran sus esfuerzos en lograr un alto porcentaje de ocupación promedio.

Inversores

Como se introdujo con anterioridad, los inversores integran una porción del capital de un negocio a cambio del beneficio del negocio correspondiente a esa porción.

Para eso, seleccionan los negocios de acuerdo a ciertas técnicas de valuación de negocios para cuantificar ciertas variables de importancia para ellos: El riesgo, el tiempo de retorno y el rendimiento. Pero debido al incremento en la complejidad de las nuevas tecnologías e innovaciones, es cada vez más difícil la cuantificación y es por eso que algunos de estos actores se han volcado a la incubación de negocios.

La incubación les permite construir y aprovechar sinergias entre los distintos negocios pertenecientes a su cartera de inversión y ofrecerles servicios comunes y mayor seguimiento al estar todos localizados en un mismo lugar [Barrow, 2001]. Esto les permite invertir en proyectos de distinto potencial y fomentar y acelerar su crecimiento para reducir riesgos y acortar períodos de repago.

En cuanto a las ventajas comparativas que tratan de ofrecer, existe una diferencia entre los dos tipos de inversores introducidos anteriormente.

Por un lado, los Venture Capitalists ofrecen la financiación requerida por un negocio para su crecimiento y ponen a disposición sus contactos para brindar apoyo estratégico y de gestión. Existen además algunos que ubican un director no ejecutivo dentro del board del negocio que ofrece seguimiento y consejo y además verifica la correcta asignación de los fondos [Barrow, 2001].

En cambio, los Ángeles Inversores ofrecen financiación durante las etapas tempranas de un negocio, cuando todavía nadie se atreve a invertir, y ayudan en la correcta asignación y aprovechamiento de esos fondos asesorando y guiando al emprendedor. En otras palabras: Se involucran y comprometen con el negocio tratando de que despegue y comience a crecer.

Empresas multinacionales

El interés que tienen estas las empresas globales por fomentar un Ecosistema Emprendedor y participar en la creación de nuevas empresas se fundamenta en lo enunciado en el inciso correspondiente a este tipo de empresas como actores del Ecosistema. Estas empresas participan, según lo dicho, como sponsors de Programas de Incubación.

Pero también existen incubadoras operadas exclusivamente por estas empresas dedicadas a hacer nacer y crecer nuevos negocios, denominados “emprendimientos corporativos” [Barrow, 2001]. Estas incubadoras muestran,

como ventaja comparativa, fácil acceso a recursos, contactos y asesoramiento brindados por la misma compañía.

Detrás de estas nuevas empresas existen diversos intereses, los cuales se enumeran a continuación.

- Crear nuevas empresas que requieran de los productos que la compañía produce.

- Ingresar en una tecnología nueva relativa al negocio de la compañía a través de una empresa pequeña y ágil gestada dentro de la misma.

- Fomentar la transferencia de tecnología "de estantería", o shelf-technology en inglés, generada en los departamentos de Investigación y Desarrollo de la empresa.

- Ofrecer a los empleados la posibilidad de comenzar un emprendimiento propio.

Consultores

De acuerdo a lo nombrado en el inciso correspondiente a los consultores en un Ecosistema Emprendedor, las grandes consultoras pueden operar incubadoras propias.

A diferencia de los inversores, que ofrecen fondos a cambio de la participación en el negocio, las consultoras también buscan participar de los beneficios del mismo pero brindando su capacidad de análisis y tratando de encontrar puntos claves del negocio que aceleren su crecimiento. De esta manera se gestionan los llamados "aceleradores de negocios".

4.1.5 Estrategias distintivas identificadas

Si bien uno de los Principios Fundamentales de la incubación de negocios es gestionar una incubadora como un negocio en sí mismo, y esto es lo que se verifica a través de las características y ventajas comparativas mostradas en el inciso anterior, los Programas de Incubación con fines de lucro son la minoría dentro del actual mercado de la incubación mundial. La NBIA publica que sólo el 10 % de sus miembros responden a este modelo [NBIA, 2006].

El fenómeno de incubadoras virtuales por internet, en el año 2000, que llevó a la creación de miles de empresas que operaban a través de la red, denominadas "dotcoms", comenzó a declinar y desaparecer a fines del año 2001. Esto se produjo debido al defecto de una correcta planificación comercial que llevó a la quiebra a la mayoría de este tipo de nuevas empresas al no tener

un mercado al cual ofrecer sus servicios. La manera acelerada de invertir, hacer crecer y sacar al mercado gran cantidad de “dotcoms”, en muy poco tiempo, saturó el mercado y terminó con el negocio [Collins, 2004].

Además de este episodio, que produjo desconfianza en las incubadoras de negocios privadas, pareciera ser que la gran inestabilidad de un emprendimiento de incubación, nombrada en el capítulo de la Introducción, no puede compensarse con el rédito suficiente para hacer del mismo un buen negocio. Y esto sería la causa del bajo porcentaje de participación antes señalado.

Una característica estratégica distintiva a destacar en este modelo es la operación independiente. Esto hace referencia a una incubadora autosuficiente, que prácticamente no utiliza recursos a través de una red de apoyo, sino la propia capacidad de asistencia y asesoramiento. Este tipo de incubadoras generalmente se las denomina “stand – alone”, debido a su reducida interacción con otro tipo de organizaciones.

Pero, mas allá de entrar en la discusión compleja acerca de la bondad de la incubación como negocio y acerca del grado de interacción de estas incubadoras con su medio, se pretende aclarar cuál es el fundamento de no haber elegido casos de estudio alineados con este modelo.

A pesar de la baja cantidad de este tipo de emprendimientos, la diversidad de ofertas y actores relacionados con este tipo de incubadoras hizo nacer este Modelo Privado que se muestra y desarrolla para ayudar a la comprensión global y total del fenómeno emprendedor. Pero, esta diversidad de herramientas mencionadas y su baja articulación con el medio, cuando son utilizadas como emprendimientos de incubación con fines de lucro, no se encuadran dentro del concepto integral de incubación de negocios tratado en esta Tesis. Este problema ya fue anunciado en el inciso 2.4.2.3 correspondiente a los Programas de Incubación, advirtiendo acerca de la complicada ordenación de este tipo de emprendimientos.

Por lo que se explicó en el último párrafo, *no se va a continuar desarrollando este Modelo Privado*, más allá de algún comentario o análisis que lo cite.

4.2 Modelo Organizacional

4.2.1 Propósito

El propósito general que fundamenta la puesta en marcha de una “incubadora organizacional” es el desarrollo económico y social de la región o comunidad en la que opera. Se pretende crear nuevos puestos de trabajos a través de nuevos empleadores y diversificar la base económica de la región.

Típicamente se pueden nombrar dos sub-propósitos que especifican lo antes dicho. A continuación se detallan cada uno de ellos.

- Hacer uso e implementar nuevas tecnologías, desarrolladas en la región, para generar riqueza y ventajas competitivas.

- Agregar valor a materias primas subutilizadas a través de la formación de cadenas de valor o clusters en la correspondiente rama productiva.

4.2.2 Actores

Bajo este modelo se quieren englobar dos tipos de organizaciones:

- Organizaciones o entes Gubernamentales, de cada uno de los tres niveles y sus respectivas Secretarías y Direcciones.

- Organizaciones no Gubernamentales (ONGs) pertenecientes al sector privado no empresario.

4.2.3 Casos de referencia

Dentro de los casos de estudio sólo se representa el primer tipo de organizaciones, los entes gubernamentales. Hay dos casos alineados con este modelo y cada uno se corresponde con un sub-propósito antes mostrado. Estos casos se muestran en la Tabla 4.2 siguiente.

Caso de estudio	Sub-propósito a cumplir	Característica
Programas PRUEVE, BAITEC y Buenos Aires Emprende	El primero	• Incubadora de base tecnológica
Centro Metropolitano de Diseño (CMD)	El segundo	• El diseño como estrategia para agregar valor y gestionar la unión y cooperación de distintos actores de un cierto tipo de industria.

Tabla 4.2. Casos de Referencia.

4.2.4 Características y ventajas comparativas

El nombre de este modelo hace referencia a la principal característica del mismo: Tanto los entes gubernamentales como los no gubernamentales crean incubadoras totalmente integradas a su organización y dependientes de ella.

Es así como estas dos organizaciones tienden a cumplir con tres tipos de acciones, mostradas a continuación.

- *Partners*: Ponen a disposición instalaciones, generalmente remodeladas o recuperadas, y recursos humanos propios de la organización.

- *Sponsors*: Financian y promueven a la incubadora. A veces con fondos del propio presupuesto o sino canalizando fondos convenidos con bancos de desarrollo.

- *Reguladores*: Distintas áreas de la propia organización intervienen en la selección de proyectos, el control de evolución y el egreso o continuidad de los mismos.

En cuanto a las ventajas comparativas que se ofrecen en este modelo se pueden nombrar dos aspectos muchas veces reconocidos por los emprendedores.

- Se otorgan subsidios o créditos blandos para la financiación de los incubados.

- Se brinda una modalidad de incubación no asistida, que posibilita el trabajo independiente que buscan los emprendedores. Además, no se debe abonar un canon y el uso de servicios de asistencia es optativo.

4.2.5 Estrategias distintivas identificadas

Volviendo a repetir el propósito de esta sección, introducido en la Tabla 4.1, se pretende en este espacio recolectar las estrategias y herramientas implementadas en los casos de estudio alineados con este modelo. Pero cada una de estas estrategias será ordenada y asignada a la Buena Práctica que, según la interpretación del autor de esta Tesis, es la que implícitamente da origen o fundamento a su aplicación.

La modalidad de trabajo para llevar a cabo lo anterior es abrir un inciso para cada una de las Buenas Prácticas que recolecte las citas correspondientes a cada estrategia y su correspondiente referencia al caso de estudio de donde se extrajo. Además, en los casos en los que sea posible o necesario, se tratará de relacionar la estrategia con algún aspecto particular de la Buena Práctica.

Este formato o modalidad de trabajo, dentro de este capítulo de Desarrollo y Resolución, es el que mejor ha resultado para facilitar el posterior Análisis de Resultados. Por eso, dentro de cada herramienta citada, se resaltan los conceptos o actividades fundamentales para favorecer el posterior análisis, basado en estos términos.

Se recuerda, antes de comenzar, que la Buena Práctica 1 no se utilizará para este desarrollo, según lo dicho cuando se explicaron las Buenas Prácticas.

Además, se va introducir un inciso adicional a las Buenas Prácticas, denominado Prácticas Adicionales, que de lugar a estrategias que excedan el alcance de las mismas, según lo que se mencionó con anterioridad.

Relevamiento de estrategias y herramientas de los casos de referencia

Buena Práctica **2**: Estudio de Factibilidad

Buena Práctica **3**: Financiación de la Incubadora

Dentro de los casos de estudio de referencia para este modelo no se han podido identificar estrategias alineadas con estas dos primeras Buenas Prácticas.

Buena Práctica **4**: Estructura organizacional del Directorio

La cita que se expone a continuación muestra una estrategia para integrar y estructurar el directorio de una incubadora del tipo organizacional.

- "El gobierno de la incubadora está formado por el Subsecretario de Producción, como **Autoridad de Aplicación** y el Director de Tecnología, como **Unidad de Ejecución**" [BAITEC].

Buena Práctica **5**: Gestión de la Red de Apoyo

En el caso del CMD, se practica activamente la organización y fomento de eventos culturales y de diseño detrás de varios objetivos, relacionados con los lineamientos sugeridos en esta Buena Práctica, que se muestran a continuación.

- Comprometer a stakeholders de la comunidad cultural y del diseño que soportan la operación del centro.
- Asignar roles, coordinar y conectar distintos stakeholders con los proyectos incubados.
- Dar a conocer las actividades y necesidades del CMD a la comunidad para que crezca la red de apoyo y la asistencia a los proyectos incubados o egresados.
- Satisfacer las expectativas de cada uno de los stakeholders que participa de los eventos, agregando valor a las iniciativas.

Las siguientes citas resumen los eventos más importantes y sus principales características.

- "La **Conferencia CMD '06**, denominada Encuentro Internacional sobre Diseño y Comercialización, es una plataforma de **promoción y transferencia** del conocimiento generado o adquirido en diseño estratégico. Reúne anualmente a **destacadas figuras** internacionales e importantes, como profesionales regionales y locales **vinculados a la temática del diseño y la innovación**" [CMD - IMDI].

- "Posicionar a la Ciudad de Buenos Aires como **Capital de la Moda de Latinoamérica**, a través de la generación de productos de alto valor agregado, innovadores y competitivos para ofrecer tanto al mercado interno como a los externos" [CMD - Moda].

- "El trabajo del CMD se basa fundamentalmente en ser **núcleo de toda la red** de instituciones, empresas, diseñadores, circuitos comerciales y demás **actores de la industria de la moda**. Esta red se gestiona y fomenta a través de **ModaBA**, para el estímulo de desfiles, inauguraciones, muestras y exposiciones, charlas y seminarios y **Modanews**, que es un boletín electrónico donde se encuentra toda la información del sector" [CMD - Moda].

- "**BAND / Buenos Aires Negocios de Diseño** es un **evento anual** que articula la gran cantidad de eventos comerciales referidos al diseño de productos convocando a **compradores del interior y del exterior** en busca de productos diferentes, además de atraer al **turismo** local y al de países vecinos "[CMD-Producto].

- "**Buenos Aires como Capital del Diseño**… Asistencia a diseñadores y empresas para su **vinculación**, la **búsqueda de proveedores**, mejora en sus **productos**, agenda de ferias internacionales, información sobre cursos, seminarios y charlas, tendencias, demanda de profesionales y una variada gama de consultas" [CMD-Producto].

- "En esta área se organiza el **Festival de Diseño Interactivo Buenos Aires (DIBA)**" [CMD – Diseño Interactivo].

- "**Buenos Aires Digital** es un programa que fomenta distinto tipo de actividades, en varias disciplinas y convocando a una gama amplia de expositores, según se indicó en la Tabla 2.12" [CMD – Diseño Interactivo].

La única estrategia identificada en el caso BAITEC, relacionada con la gestión de la Red de Apoyo Extendida es la siguiente.

- "Se **ofrecen el foro y la red de contactos del** Sistema Metropolitano de Ciencia y Tecnología" [BAITEC].

Buena Práctica **6**: Equipo de Asistencia y Gerencia

A continuación se citan las estrategias que adoptan el área Incuba, del CMD, para armar su staff de incubación.

- Para cumplir con su Misión de asistencia, el CMD canaliza y ofrece servicios través de distintas **Áreas de trabajo**, con objetivos y recursos puntuales [CMD].

- "El **equipo dedicado** a la incubadora está precedido por **la Coordinadora**, Lic. Eugenia Campos, un **Cuerpo de Consultores**, que van a estar a cargo del coaching de los proyectos, y dos **administrativos**" [CMD-Incuba].

En lo anterior se puede identificar un claro paralelismo entre lo propuesto por la Buena Práctica 6 y lo aquí implementado. Esto se muestra a continuación.

- *Gerente de la incubadora*: Coordinadora, Lic. Eugenia Campos.
- *Core Group*: Cuerpo de Consultores.
- *Staff estable*: Dos administrativos.

Por último, queda por mostrar la estrategia utilizad por BAITEC para formar su Core Group.

- "Se ofrece un **Cuerpo de Tutores** integrado por cuatro profesionales **administrativos y contables** que brindan asesoría con la **creación de empresas y formas societarias**." [BAITEC].

Buena Práctica **7**: Instalaciones

En BAITEC se detallan las instalaciones puestas a disposición para los incubados, con el único fin de cumplir con el Requerimiento de Servicio mostrado en esta Buena Práctica 7, ya que no se cobra canon por los mismos.

- "Se ofrece un sector o **box de incubación individual y cerrado**. Además, se brinda una sala de reuniones y auditorio, como **espacios comunes**. La superficie total es de 1000 m^2. Todos estos beneficios están **libres de cargo** para los incubados [BAITEC].

Los **servicios comunes** que se ofrecen son:

- Secretaría y recepción.
- Fotocopiadora, fax e impresión.
- Vigilancia.
- Limpieza.

Buena Práctica **8**: Identificación y Selección de Proyectos

La primera dimensión de esta Buena Práctica, el Flujo de Proyectos, que hace referencia al agregado de valor a los incubados y el correspondiente impacto en la comunidad, está bien implementada en el CMD, según la siguiente cita.

- "Las **Temáticas** de los proyectos contribuyen a la **identidad cultural** de la Ciudad de Buenos Aires y están **alineadas con la misión** del CMD" [CMD-Incuba]. Se representan en la Tabla 4.3 a continuación.

Temática	Diseño	Industrias Culturales	Turismo
Sub - Temáticas	Moda Equipamiento Juguetes Diseño Digital Servicios de Diseño	Editoriales Discográficas Producciones Audiovisuales	Servicios y Productos para el Turismo

Tabla 4.3. Temáticas de los Proyectos de Incuba.

- "Además, el proyecto (empresa) o el emprendedor del mismo debe estar **domiciliados** en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires "[CMD-Incuba].

Por otro lado, la dimensión que se refiere a la Discusión de Expectativas se ve reflejada en las dos próximas citas, correspondientes al caso PRUEVE y BAITEC.

- **"La selección** en cada una de las **etapas** esta a cargo de la **Dirección de Tecnología**. En caso de presentarse una idea de tecnología desconocida o de evaluación dificultosa se **complementa** con un **Jurado Universitario** compuesto por profesores o investigadores de universidades públicas y privadas" [PRUEVE].

- "Para acceder a la incubación se debe **firmar un contrato**, denominado **Acta Acuerdo de Promoción**. Se designa **un coordinador**, dentro del grupo emprendedor, para que **responda** por la evolución y los

resultados del proyecto y por los fondos que se le van a asignar **de acuerdo al Plan de Trabajo acordado**" [BAITEC].

Buena Práctica **9**: Servicios diferenciados

En esta Buena Práctica existen tres dimensiones de aplicación. Es por eso que se van a ordenar las herramientas y estrategias de acuerdo a esas dimensiones, según corresponda.

Consultoría

- "Se ofrece un **Cuerpo de Tutores** integrado por cuatro profesionales administrativos y contables que brindan **asesoría contable relacionada con la creación de empresas y formas societarias**. Este servicio se ofrece de manera **optativa**, ya que existen proyectos que ya tienen asesores contables y legales de confianza" [BAITEC].

- "La **Asistencia Empresarial Personalizada o "Coaching"** se ejecuta a través de un **consultor asignado a cada proyecto**. La modalidad de asistencia consiste en **entrevistas pautadas** con el grupo emprendedor, con una frecuencia **mínima obligatoria de dos encuentros al mes**. El Consultor asignado orienta y guía a los emprendedores en los siguientes temas [CMD-Incuba]:

    - **Análisis y toma de decisiones** empresariales
    - Implementación de herramientas de gestión
    - **Identificación y derivación de otros recursos disponibles**
    - Asesoramiento Jurídico ofreciendo **Modelos de Contratos** para analizar distintas variables a la hora de **firmar acuerdos en la prestación de servicios y / o en la contratación de los mismos**

El apalancamiento con la Red de Apoyo Extendida aparece dividido en dos planos principales:

- La conexión con fuentes de financiación para los negocios incubados.
- La conexión con recursos específicos que exceden el alcance de la consultoría.

Conexión para el Soporte Financiero de los negocios incubados

- "Se tiene acceso a los **subsidios** de Industrias Culturales y Diseño del **Fondo Cultura BA**" [CMD-Incuba].

- **"El Dorrego, ferias de diseño"** se puso en marcha para brindar un espacio a jóvenes diseñadores y emprendedores que deseen insertarse en el mercado, y que **no cuenten aún con capacidad financiera** como para costear la inversión en producción y la **de local comercial**" [CMD – El Dorrego].

- "La principal y primera fuente de financiación son los subsidios asignados a través del **PRUEVE**, cuya asignación, para cubrir inversiones diversas y costos diversos, es programada en el Plan de Trabajo. Estos fondos son el **capital semilla** que se provee, con montos hasta $ 40.000, **como subsidios o fondos sin retorno**" [BAITEC].

Conexión para la Asistencia Especializada o Soporte Tecnológico

- "**Lecturas:** Acceso libre a los contenidos de las **publicaciones** del IMDI" [CMD - IMDI].
- "Detección de **necesidades** y trabas en pequeñas y grandes empresas para **ofrecer asistencia en la concepción e incorporación** del diseño como una herramienta de **gestión estratégica** de desarrollo empresario" [CMD - MODA].

Cultura de incubación

La cita próxima hace referencia al concepto de Modelos de Crecimiento explicado con anterioridad en la Buena Práctica 9. Específicamente se hace referencia a la formación de los emprendedores en la planificación de su negocio.

- "En **Pre-Incuba**, los participantes aplican a través de la presentación de **carpetas de proyectos** y participan del **Seminario y Taller de Creación, Gestión y Valuación de Emprendimientos** que es una serie de encuentros gratuitos para emprendedores, con el objetivo de contribuir al **análisis, validación y fortalecimiento del modelo de negocio** de nuevas empresas de Industrias Culturales, Diseño y Turismo" [CMD-Incuba].

Buena Práctica **10**: Gestión de la Evolución de la Incubadora

Las estrategias a citar dentro de esta Buena Práctica 10 sólo hacen referencia a la gestión de la evolución de los negocios incubados, dejando afuera a la evolución de la incubadora como emprendimiento en sí mismo.

En BAITEC se presentan herramientas de gran interés y están claramente desarrolladas a continuación.

- "En el **Plan de Trabajo** presentado por los emprendedores se programan **la aplicación de los fondos asignados**, el tipo de inversiones y sus momentos, los costos y las ventas y los aportes de capital de los socios y las respectivas aplicaciones. Para poder fiscalizar el **cumplimento** de este Plan un **Cuerpo de Auditores** de la Dirección de Tecnología controlan la evolución del proyecto a través de distintos **indicadores de gestión**. Además se fijan los **criterios de Éxito o Fracaso Tecnológico y Comercial** que luego se utilizan para evaluar la desvinculación" [BAITEC].

- "El **Fracaso Tecnológico** termina con el contrato de incubación. El **Fracaso Comercial**, al cumplir con el Plan de Trabajo, indica la inmadures de la empresa para egresar. Si este es el caso, se acuerda otro esquema de incubación o se alarga el Plan. La empresa debe egresar **facturando** y **tributando** de manera sustentable" [BAITEC].

- "El tipo de **forma jurídica societaria** y el momento de adquirirla es una decisión a cargo de los emprendedores, asesorados por el Cuerpo de Tutores, de ser necesario" [BAITEC].

Por su parte, Incuba muestra otro tipo de estrategia para abordar el control de evolución de sus proyectos incubados.

- "Se han detectado, segmentado y especificado distintas **"crisis organizacionales"** que surgen en los emprendimientos. En las instancias **iniciales** se tratan problemáticas relacionadas con la "identidad" del proyecto y la "vocación empresarial" del equipo emprendedor. En etapas **posteriores**, las problemáticas se relacionan con "recursos humanos y sus roles", la "vocación de crecimiento" y la búsqueda de la "estabilidad" del negocio [CMD-Incuba].

Prácticas Adicionales

Se ha podido encontrar una práctica que excede el alcance de las 10 Buenas Prácticas hasta aquí desarrolladas y que está relacionada con la generación de conocimiento específico para la mejora de la incubadora en sus servicios y gestión operativa.

Una cita recogida del caso CMD brinda los detalles de lo antes anunciado.

- "El **Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación (IMDI)** es un instituto de **investigación en diseño.** Su objetivo es **generar y difundir conocimiento** relativo al diseño como herramienta estratégica para detectar nuevas oportunidades de innovación. Los proyectos de investigación en diseño estratégico e innovación suelen diferenciarse según el **grado de aplicación**" [CMD].

4.3 Modelo Centro de Emprendedores

4.3.1 Propósito

Este modelo se relaciona exclusivamente con los Centros de Conocimiento, según fueron descriptos bajo los actores de un Ecosistema Emprendedor. Es así que se pueden identificar dos fundamentos en los que se basa la implementación de una incubadora con estas características.

- Ofrecer oportunidades laborales para alumnos, profesores e investigadores del centro de conocimiento.

- Aprovechar el conocimiento generado para ponerlo al servicio de la comunidad y de esta forma acercarse e interactuar, sobre todo con el sector privado empresarial.

4.3.2 Actores

Existen tres tipos de actores que pueden crear, albergar y gestionar un centro de emprendedores y su respectivo programa de incubación.

- Departamentos o secretarías dentro de universidades públicas o privadas.

- Departamentos o secretarías dentro de Institutos de investigación públicos o privados.

- Centros de innovación dentro de parques industriales, parques tecnológicos o polos tecnológicos, tanto gubernamentales como privados.

4.3.3 Casos de referencia

Los casos de estudio alineados con este modelo responden a tres tipos de actores diferenciados.

- INCUE pertenece a una universidad pública.

- NAVES y EMPREAR se relacionan con universidades privadas.

- Los Centros de Competencia Suecos (CCS), a pesar de estar en parte financiados por ONGs, se relacionan principalmente con institutos de investigación.

4.3.4 Características y ventajas comparativas

Como se mencionó en el inciso 2.4.1, llamado Actores de un Ecosistema Emprendedor, la forma de canalizar la misión de generar, formar y transferir conocimiento es la creación de centros de emprendedores, dentro de la institución, para llevar a cabo tres tipos de actividades encadenadas: Investigación, Capacitación y Creación de Empresas [NAVES, 2006].

Estos centros de emprendedores son albergados por el centro de conocimiento correspondiente y hacen uso de las instalaciones y de los recursos humanos del mismo.

Pero, a diferencia del modelo organizacional, la financiación del centro y sus proyectos proviene de sponsors que soportan su operación y pertenecen a la red de apoyo del mismo. Estos sponsors suelen ser empresas interesadas en el centro u ONGs que quieren estar involucradas.

Las ventajas comparativas ofrecidas en este modelo se pueden resumir como sigue.

- Acceso a instalaciones técnicas o específicas. Un ejemplo sería el uso de un laboratorio de ensayo de materiales.

- Asesoramiento de especialistas, científicos y profesores. Asistencia de alumnos en pasantías.

- Modalidad de incubación asistida, con seguimiento y trabajo conjunto con equipos de asistencia asignados.

- Alternativa de incubación virtual (localización fuera del centro), ofreciendo asesoramiento y seguimiento a distancia.

4.3.5 Estrategias distintivas identificadas

Se recuerda, antes de comenzar, que la Buena Práctica 1 no se utilizará para este desarrollo, según lo dicho cuando se explicaron las Buenas Prácticas.

Además, se va introducir un inciso adicional a las Buenas Prácticas, denominado Prácticas Adicionales, que de lugar a estrategias que excedan el alcance de las mismas, según lo que se mencionó con anterioridad.

Lo demás anunciado para el modelo anterior es igualmente válido para el desarrollo de este modelo, que se llevará a cabo de manera similar.

Relevamiento de estrategias y herramientas de los casos de referencia

Buena Práctica **2**: Estudio de Factibilidad

Dentro de los casos de estudio de referencia para este modelo no se han podido identificar estrategias alineadas con esta Buenas Práctica.

Buena Práctica **3**: Financiación de la Incubadora

Se han observado estrategias para cada uno de las etapas analizadas en esta Buena Práctica y su correspondiente forma de financiación, según se muestra a continuación.

Aporte de sponsors

- “A través de la Red de Entidades se tratan de **gestionar subsidios** para planes emprendedores” [INCUEI].

- “El Programa se va a financiar en un 50 % por las tres **fundaciones apadrinadoras**. El resto deberá ser co-financiado por las **empresas sponsor** contactadas por el Instituto que aplica” [Centros de Competencia Suecos].

- Los **costos** de la Competencia **son solventados** principalmente por **la Universidad** y por **aportes de empresas privadas** que creen en el trabajo que se realiza a través de la competencia [NAVES].

Aporte de los incubados

- Los costos de las **instalaciones y de la cartera de servicios de asistencia** ofrecidos se tratan de solventar con un **canon mensual de 200 $/mes** abonado por cada uno de los emprendedores incubados [INCUEI].

- "El **derecho de inscripción** para la participación en la Competencia Naves tiende no solo a solventar parte de esos gastos sino además…" [NAVES].

Buena Práctica **4**: Estructura organizacional del Directorio

La manera de integrar un directorio se ve reflejada en la estrategia siguiente.

- "El directorio está precedido por un **Director Ejecutivo** e integrado además por un **representante de:**" [INCUEI].

    - Los 4 Departamentos Académicos.
    - La Municipalidad de Luján.
    - El Banco Credicop.
    - Las Microempresas Incubadas.

Por otro lado, el mismo caso de estudio muestra una manera de estructurar el directorio.

- "El Director Ejecutivo es el encargado de estimular el funcionamiento de las ACT y de lograr la **coordinación de todas las actividades**, manteniendo el **nivel de participación** de los equipos de trabajo" [INCUEI].

- "La **Comisión de Admisión y Evaluación** está **integrada** por 1 especialista en evaluación de proyectos y 1 especialista de la comunidad científica" [INCUEI].

Buena Práctica **5**: Gestión de la Red de Apoyo

Se pueden diferenciar dos tipos de estrategias, que serán descriptas y ejemplificadas en lo que sigue.

El primer tipo de herramienta es la organización de eventos, con los mismos objetivos que se citaron para el modelo anterior, en esta misma Buena Práctica.

- "La ACT- **Comunicación Institucional** está dedicada a la **difusión de actividades y necesidades** del Programa Emprendedor a través de la realización de charlas, conferencias y exposiciones" [INCUEI].

- "**La Expo-Naves** es un evento de intercambio e interacción que invita a los siguientes participantes, tratando de cumplir con sus expectativas, resumidas en la Tabla 4.3" [NAVES].

Participantes	Que se les brinda
Empresarios y ejecutivos	Conocer equipos de emprendedores seleccionados por haber desarrollado una oportunidad de negocio con alto potencial.
Estudiantes universitarios	Contacto con emprendedores que pueden servir de ejemplo para otros emprendimientos y van a convertirse en futuros empleadores.
Equipos emprendedores	Interactuar con otros emprendedores para el intercambio de ideas y experiencias y con empresarios para ampliar su red de contactos.

Tabla 4.3. Participantes de la ExpoNaves.

El segundo tipo de estrategias hace referencia a la estructuración y administración de la Red de Apoyo de la incubadora.

En el caso de INCUEI, se presentan estrategias para gestionar la Red de Apoyo Extendida, mientras que en el caso de NAVES se trabaja sobre los "dos anillos" de la red, de manera diferenciada.

- "La **Red de Entidades e Instrumentos de Apoyo** se conformó en base a la **participación** dentro de las actividades que son promocionadas y

apoyadas por distintas **entidades públicas y privadas**, como también por el propio sistema universitario" [INCUEI].

Las actividades mas destacadas, entre las que se exponen en el Anexo 5, se enumeran a continuación.

- **Transferir** el Programa Emprendedor para asociarse con otras incubadoras.
- Participar en la puesta en marcha del **Parque Industrial Junín.**
- Fundación y desarrollo de la **AIPyPT.**
- Conformar la Red Transnacional Temática (**Universidades y Empresas**)
- Puesta en marcha de la Agencia de Desarrollo Local **(UNLu y municipalidad de Luján**)
- Participación en el diseño, formulación y desarrollo de diversos **Concursos de Ideas**

La Red de Apoyo del IAE es la herramienta desarrolla para gestionar la red del programa emprendedor. Su funcionamiento a nivel de Core Gruop y de manera extendida, haciendo referencia a los dos "anillos" de la red, se detalla en la Buena Práctica 9. Aquí sólo se va a mostrar cuál es el rol de los Antiguos Alumnos del IAE como stakeholders a relacionar y comprometer con el programa.

- "El Centro de Entrepreneurship del IAE, los invita a participar en la Competencia Naves para **formar parte** del Proyecto Emprendedor Naves, de múltiples maneras "[NAVES].

  - **Formando equipos** y participando en la Competencia.
  - **Promoviendo** la participación de otros en la Competencia, haciendo uso del material de divulgación.
  - **Integrando la Red de Apoyo del IAE**.
  - Contribuyendo a esta iniciativa emprendedora, como **patrocinantes** del Centro de Entrepreneurship y de la Competencia NAVES
  - Operando como **socios** estratégicos, potenciales **clientes** o **proveedores** de las nuevas empresas.
  - Participando como **inversores**.

  "Una forma de hacer esto último es a través del **Club de Ángeles Inversores del IAE** "[NAVES].

Buena Práctica **6**: Gerencia y Equipos de Asistencia

El concepto de gerente de incubadora de esta Buena Práctica está tratando de implementarse en INCUEI, según lo que indica la cita siguiente.

- "Cada ACT tiene un **Coordinador o Gerente** que es el responsable de todas las tareas que se desarrollan en su área. Su función es **coordinar los distintos equipos** de asistencia técnica y de consultoría y **facilitar el acceso** a distintos contactos o recursos dentro y fuera de la universidad. Un ejemplo es **facilitar los trámites** de habilitación en entidades públicas" [INCUEI].

Por otro lado, también existe evidencia acerca de la formación de un Core Group que materialice la asistencia a los emprendedores y esté en estrecho contacto y a disposición de los mismos.

La siguiente cita amplía la manera en que se implementa lo sugerido en la Tabla 2.5, cuando se muestran los integrantes sugeridos para el Core Group.

- "En cada ACT se forman **equipos de trabajo** integrados por **docentes**, **investigadores**, **estudiantes** y **graduados** de distintas disciplinas que colaboran en la ejecución de las tareas, y **coordinados por un Tutor** o Coach" [INCUEI].

En el caso particular de los estudiantes, como pasantes o voluntarios, el mismo caso INCUEI nos brinda una estrategia al respecto y sus beneficios.

- "Muchos de los equipos de trabajo está integrados por **alumnos** que adquieren conocimientos prácticos en **sus materias o trabajos prácticos** trabajando con los incubados y tienen la posibilidad de **completar una pasantía** y **vincularse con los emprendedores** y sumarse a su empresa" [INCUEI].

Otro caso que aporta estrategias para esta Buena Práctica son los Centros de Competencia Suecos. La cita siguiente se alinea, con el armado de un Core Group para un Centro de Competencia, en este caso.

- Un aspecto importante mostrado en la Figura 2.11, que convoca a los tres actores, es la denominada **"Staff Mobility"**. La idea es **convocar recursos humanos** de cada uno de los tres actores del Ecosistema, tal como lo indican las tres flechas concurrentes, para armar un equipo interdisciplinario con **integrantes de ámbitos comunitarios muy distintos**: el empresarial, el académico y el científico. Cada ámbito puede aportar capital humano de dos maneras, según se acuerde entre

los actores. Estas dos maneras se muestran a continuación [Centros de Competencia Suecos].

- Dedicación exclusiva y presencial en el Centro.
- Colaboración con el Centro desde las tareas habituales en el ámbito de origen.

Buena Práctica **7**: Instalaciones

El caso INCUEI muestra de qué manera se configuran sus instalaciones para canalizar correctamente los servicios de asistencia prestados a los incubados.

- "Los **espacios comunes** y los **boxes de incubación abiertos** responden a la nueva disposición funcional de los espacios para fomentar el **intercambio** de experiencias y ayuda mutua de los incubados" [INCUEI].

Algunos espacios comunes de uso específico y especializado son puestos a disposición de los incubados en caso de ser necesarios. Esto se nombra en la próxima cita.

- "Las **Unidades de Alojamiento Productivo (UAP)** permiten aprovechar la infraestructura existente en la UNLu. Algunos ejemplos de estos sectores funcionales son[INCUEI] :
  - La **planta piloto** de alimentos
  - El campo experimenta
  - Los **laboratorios**
  - El **centro de cómputos**

Buena Práctica **8**: Selección de Proyectos

A diferencia de del modelo anterior, aquí están representadas las tres dimensiones expuestas en esta Buena Práctica 8. De la misma manera en que se ordenó la Buena Práctica, se van a clasificar y asignar cada una de las citas a continuación.

Flujo de Proyectos

- "La propuesta a desarrollar puede ser un **negocio comercial**, **una fundación sin fines de lucro o un proyecto con fines sociales o públicos**" [NAVES].

Expectativas realistas: La Discusión de Expectativas

- "Dar **Feedback** a los proyectos que se presenten" [EMPREAR].
- Se realiza una **reunión** en la que se intercambian argumentos acerca del **Dictamen** de la Comisión de Admisión y Evaluación. En esta junta participan los siguientes actores" [INCUEI]:
    - El Directorio
    - La Comisión de Admisión y Evaluación
    - El equipo de emprendedores
- Se otorga el **Beneficio Promocional**, durante 3 meses, para poder desarrollar el Plan de Negocios que servirá como **herramienta de decisión** para el Directorio [INCUEI].

Segmentación de la población incubada

- "Se llevan a cabo dos concursos por año y se **dirige la temática** de acuerdo a lo necesitado por la incubadora" [INCUEI].

Buena Práctica **9**: Servicios Diferenciados

El planteo de ordenación y clasificación es el mismo que para la Buena Práctica 9 del modelo anterior.

Consultoría

- "A través de la **Red de Apoyo del IAE** los equipos tienen acceso a una **red de Consultores** sobre todos los temas que conciernen al lanzamiento de una empresa" [NAVES].

En la Tabla 4.4 siguiente se muestran los temas de consultoría y los correspondientes prestadores de servicios pertenecientes a la red.

Tema de consultoría	Prestador de la asistencia
Legal	Estudio Uriburu & Bosch
Contable e Impositiva	Deloitte & Touche
Financiera	InvertirOnline.com
RRHH	Coaching - Gestión Estratégica
Técnica	INTI
Investigación de Mercado	Alternativa

Tabla 4.4. Prestadores de consultoría Red de Apoyo del IAE.

- "Breves minutos del tiempo de un Consultor pueden "valer fortunas" para los equipos participantes, pues ellos en muchos casos no podrían acceder al **valor agregado de sus consejos**, los que pueden tener un tremendo impacto en el perfeccionamiento de sus planes de negocio" [NAVES].

Conexión para el Soporte financiero de los negocios incubados

- "A través de la **Base de Convocatoria** del Programa Emprendedor la incubadora evalúa **cuáles proyectos están en condiciones** de aplicar a qué oferta de crédito blando o subsidio disponibles" [INCUEI].

- "Hay un **representante** del Banco Credicop en el Directorio para poder aclarar los requerimientos y **condiciones para el acceso a créditos blandos**" [INCUEI].

- "El **Club de Ángeles Inversores del IAE** es un ejemplo de Antiguos Alumnos del IAE cumpliendo el rol de inversores" [NAVES].

- "Fomento para la **formación de programas de asistencia financiera**. Para eso se ha participado en la **promoción** de clubes de inversores y se ha **asesorado** al gobierno de la ciudad de Buenos Aires para el lanzamiento del **Programa Buenos Aires Emprende**" [EMPREAR].

- "Acuerdo de trabajo (Sponsorship) con la ONG Help Argentina (New York y Buenos Aires) para el proceso de Financiamiento a partir de **donaciones extranjeras**" [EMPREAR].

- "El Centro de Entrepreneurship otorgará una **beca completa** para participar de la competencia NAVES 2006 al equipo que **represente a cada facultad** de cada universidad de Latino América que cumpla con los requisitos que a continuación se enuncian. La beca consiste en el **no**

pago del Derecho de Inscripción previsto para participar de la competencia NAVES 2006" [NAVES].

- "Programas de búsqueda y selección para **becar personas con alto potencial emprendedor** y generación de valor. Con el aporte de EMPREAR y de empresas como la **Organización Techint (tres becas) y Banco Río (seis becas),** se logró becar desde el año 2002, a un total de 140 personas" [EMPREAR].

Conexión para la Asistencia Especializada o Soporte Tecnológico

- "La asistencia se canaliza a través de los **equipos de trabajo** conformados según la **necesidad puntual** del emprendedor y provenientes del **Centro de Asistencia o Unidad Funcional de la UNLu** que mejor se perfile para atenderla" [INCUEI].

- "Con el fin de establecer **contactos precomerciales y divulgar el producto** se orienta el emprendedor en la decisión de participar en distintas ferias, exposiciones, seminarios y otros eventos en forma conjunta con otras empresas" [INCUEI].

- "A través de la **Red de Apoyo del IAE** se le asigna **a cada proyecto un Mentor** que lo ayuda a trabajar sobre el plan de negocio y a **contactar potenciales clientes, proveedores o inversores**. Esta persona es un **empresario o ejecutivo referente de la industria o el sector del proyecto**. La misión del Mentor es brindar todas las **conexiones con el "mundo real"** que sean necesarias para aumentar la calidad de sus planes en cuanto a su **realidad y factibilidad**. Además ayuda a armar un Plan de Negocios con fundamentos reales y teniendo en cuenta **la visión de los potenciales interesados en el proyecto**" [NAVES].

- "El apoyo a la gestación de empresas se lleva a cabo en cinco **Laboratorios Empresariales**" [EMPREAR].

La Tabla 4.5 muestra a cada uno de estos laboratorios y sus respectivos temas de asistencia especializada.

Laboratorio Empresarial	Tema de asistencia especializada
Vehicle Lab.	Legal, contable e impositivo
Tech Lab.	Prototipos, certificaciones, testeos y desarrollo de productos.
Market Lab.	Alianzas estratégicas con potenciales clientes y proveedores.
Human Lab.	Abastecimiento de recursos humanos especializados para los emprendimientos.
Start Up Lab.	Asistencia en la búsqueda de recursos para poner en marcha la empresa.

Tabla 4.5. Laboratorios Empresariales de EMPREAR.

Cultura de incubación

Las citas próximas hacen referencia al concepto de Modelos de Crecimiento explicado con anterioridad en la Buena Práctica 9. Específicamente se hace referencia a la formación de los emprendedores en sus habilidades como emprendedores profesionales.

- "A través del **Sistema Tutorial para el Desarrollo Empresarial (STDE)** se pretende fomentar y cultivar el talento creativo e innovador de los emprendedores" [INCUEI].

- "Capacitar y formar al **emprendedor trabajando**" [INCUEI].

- "Programas para **el desarrollo temprano de las capacidades emprendedoras**" [EMPREAR].

- "El Programa de **Formación para Emprendedores** tiene como objetivos fundamentales" [EMPREAR]:

    - **Despertar el espíritu emprendedor** en los participantes
    - Búsqueda y **orientación hacia oportunidades de negocios**
    - **Conformación de equipos** para el desarrollo de Proyectos

Buena Práctica **10**: Gestión de la Evolución de la Incubadora

La única evidencia que se pudo recolectar en este modelo es la referida a un cambio de visión de la incubadora de INCUEI, lo cual se relaciona con lo dicho al final de esta Buena Práctica.

- "Se está completando la transición de una incubadora de **empresas** a una incubadora de **proyectos** para atender las necesidades de la comunidad y aprovechar mejor la infraestructura y la red de apoyo de la universidad. Esto corresponde a un cambio en la visión de la incubadora" [INCUEI].

Prácticas Adicionales

Detrás del mismo concepto novedoso introducido en el modelo anterior, la generación de conocimiento para la mejora de la incubadora, aparecen dos estrategias que plantean temas complementarios a dicho concepto.

- "La ACT- **Línea de Investigación** está destinada al apoyo del Programa Emprendedor mediante la **generación** de un cuerpo de conocimientos que contribuyan al desarrollo de todas las ACT. Se estudian los **temas de formación** para emprendedores e instrumentos de **apoyo** emprendedor" [INCUEI].

- "Investigación y desarrollo de casos de **negocios en la región**" [EMPREAR].

Una herramienta de gran interés, implementada por INCUEI, complementa al inciso Discusión de Expectativas explicado en la Buena Práctica 8 cuando se hace referencia al proceso de selección de proyectos.

- "La entrevista entre el equipo de emprendedores y una **psicóloga social** sirve como herramienta de selección y diagnóstico. Por un lado muestra el perfil de los emprendedores para detectar rasgos negativos de personalidad y por otro permite el **armado y asignación** del equipo de trabajo" [INCUEI].

Por último, un concepto complementario para la Buena Práctica 6 se introduce brevemente en la próxima cita, extraída del caso EMPRESAR.

- "Programa de selección y entrenamiento **de formadores y evaluadores**" [EMPREAR].

4.4 Estrategias Comunes a los dos Modelos

Según lo anunciado en la parte introductoria de este capítulo 4, se abre este espacio con la intención de identificar estrategias comunes a los dos modelos.

Es necesario aclarar que las estrategias que aquí se incluyan no aparecen repetidas en cada uno de los otros dos modelos, sino que son exclusivamente asignadas a este inciso.

La forma de proceder en el desarrollo de este inciso es similar a la que se realizó en los anteriores modelos.

Relevamiento de estrategias y herramientas de los casos de estudio

Buena Práctica **2**: Estudio de Factibilidad

Buena Práctica **3**: Financiación de la Incubadora

Buena Práctica **4**: Estructura organizacional del Directorio

En ninguna de estas 3 primeras Buenas Prácticas se han reconocido estrategias comunes a los dos modelos antes analizados.

Buena Práctica **5**: Gestión de la Red de Apoyo

Se trata que el alcance de la Red de Apoyo Extendida exceda el nivel nacional, como se muestra en esta cita, compartida por los dos casos de referencia mostrados, que representan a los dos modelos analizados.

- "Implementar mecanismos **de cooperación a nivel nacional e internacional** que fomenten la investigación y la transferencia de conocimiento" [INCUE, BAITEC].

Otro aspecto común a estos los dos modelos, relacionado con la gestión de los stakeholders de la comunidad, se cita a continuación.

- "Alentar los **vínculos entre instituciones públicas y privadas**: Áreas gubernamentales, académicas y empresariales" [INCUE, BAITEC].

Por último, se introduce el concepto interesante de utilizar a las empresas egresadas como miembros de la Red de Apoyo de la incubadora. A continuación se hace referencia a las Redes de Emprendedores Asistidos.

- "Los que aplicaron a **Pre-Incuba** participan e integran la **Red de Emprendedores Asistidos** por el CMD, para presenciar encuentros de intercambio y formación. Las empresas y emprendedores participantes se **comprometen** con el programa, **aportando** su experiencia y aprendizaje, para mejorar el mismo y contribuir con los demás" [CMD].

- "Además de la revisión sistémica del PN, se comienza a ser parte de la **Red de Emprendedores NAVES** que favorece el intercambio y el contacto entre los equipos asistidos por este programa en sus sucesivas ediciones anuales" [NAVES].

Buena Práctica **6**: Equipo de Asistencia y Gerencia

No se pudieron encontrar estrategias comunes a los modelos que se refieran a esta Buena Práctica.

Buena Práctica **7**: Instalaciones

A lo largo de los casos de estudio se pueden divisar estrategias repetitivas respecto a los Requerimiento Financieros y de Servicios nombrados en la Buena Práctica 7. La próxima cita resume y pone en común estos aspectos que se muestran en ambos tipos de modelos.

- "Las empresas tienen acceso a **módulos de alojamientos individuales**, cerrados o abiertos según el caso de estudio, con **equipamiento básico** de informática y comunicaciones" [INCUEI, BAITEC, INCUBA].

- "Los **Servicios comunes**, se agrupan en dos categorías" [INCUEI, BAITEC, INCUBA]:

    - Espacios compartidos: Sala de reuniones, aula de capacitación, sala de usos múltiples y cafetería. Muy utilizados para **recepción de clientes o proveedores**.

    - Servicios compartidos: Oficina, con secretaría, recepcionista, fax y fotocopiadora, administración, vigilancia, limpieza y mantenimiento.

Buena Práctica **8**: Identificación y Selección de Proyectos

Es notable la cantidad de estrategias descubiertas en los casos de estudio de ambos modelos destinadas a cubrir y atender a cada una de las tres dimensiones de estudio de esta Buena Práctica.

De manera similar a lo realizado en el último modelo, se van a agrupar las herramientas en cada una de estas dimensiones explicadas oportunamente.

Flujo de proyectos

- "La modalidad de **Presentación Permanente de Proyectos** se canaliza a través de formularios de inscripción por Internet y se fomenta con divulgaciones en congresos, ferias y con charlas en universidades" [INCUEI, PRUEVE].

Expectativas realistas: La discusión de expectativas

- "**Los Concursos de Ideas** se utilizan como **herramienta de identificación y selección.** Para convocar y reunir proyectos se ofrecen **servicios de preincubación** brindando capacitación para emprendedores y asistencia para armar el Plan de Negocios. De esta manera se fomenta el ingreso de los proyectos **ganadores** a la incubadora asegurando la **formulación del PN, usado como herramienta de selección,** de manera **atractiva y confiable**" [INCUEI, PRUEVE].

- **El Dictamen** de la Comisión de Evaluación enuncia, si así corresponde, cuales son los **aspectos del proyecto a cambiar o adaptar** para que el proyecto pueda ser presentado nuevamente o sea acepado directamente [INCUEI, PRUEVE].

Segmentación de la población incubada

- "Se seleccionan **negocios a crearse** (proyectos) y **negocios creados** (nuevas empresas) para armar el portafolio de destinatarios de servicios" [INCUEI, CMD].

- Se apunta a seleccionar proyectos que se orienten a aprovechar las **nuevas reglas de juego del mercado** (exportación con dólar alto, por ejemplo) para que se aseguren un piso de facturación. Además, la **escalabilidad** de los mismos es importante para que empiecen a facturar rápido [CMD, BAEmprende].

Buena Práctica **9**: Servicio a necesidades diferenciadas

Consultoría

En cuanto a esta primera dimensión de esta Buena Práctica la única coincidencia identificada entre los dos modelos queda resumida en la siguiente cita.

- "Asesoramiento **legal y contable**, como por ejemplo la **intervención en la negociación de contratos** con clientes, proveedores o empresarios interesados en el proyecto" [INCUEI, BAITEC, INCUBA].

Conexión para el soporte financiero de los negocios incubados

Se ha detectado una estrategia común a los dos modelos, de gran importancia e impacto en los proyectos incubados. La cita próxima trata de resumir las ideas principales.

- "La incubadora como **entidad patrocinante** de **Programas Gubernamentales,** tanto de **Subsidios** (Fondos sin Retorno) como de **Planes de Créditos Blandos** (Fondos con Retorno, con período de gracia e interés bajo o nulo), funciona como **selector, promotor y orientador de los proyectos** que quieran aplicar a los mismos. Además, les da jerarquía y el contacto a los proyectos para aplicar con mayor firmeza a **Programas, Concursos o Bolsas de Inversores Privados**" [INCUEI, BAITEC, INCUBA].

Cultura de incubación

El concepto de Modelo de Crecimiento introducido en al Buena Práctica 9, bajo la dimensión de cultura de incubación, es implementado de manera común en ambos modelos. La formación de los emprendedores y los modelos de negocios se usan para alinear a los equipos en el correcto y efectivo desarrollo de su negocio. A continuación se muestran una cita que testifica lo antes dicho.

- "El **armado de un PN**, durante el proceso de selección, sirve para **ampliar la visión del emprendedor**, que generalmente se encuentra focalizado en el desarrollo del producto, al plantear lineamientos estratégicos que ayuden a **la venta** del mismo. De esta forma el emprendedor deja de correr tras lo urgente y se concentra en **la planificación** del negocio [INCUEI, BAITEC, INCUBA].

Buena Práctica **10**: Gestión de la Evolución de la Incubadora

Con referencia a la graduación de los incubados se registran prácticas comunes a los dos modelos que buscan balancear dos aspectos contrapuestos:

- Evitar una transición traumática durante el egreso.
- No frenar o retardar el crecimiento de los incubados por haberse superado la capacidad de asistencia que requieren.

- "Según esto, aparecen las siguientes herramientas, que buscan este **balance**" [INCUEI, BAITEC, INCUBA]:
  - Extensión del contrato para un plan de **incubación virtual** a través de la misma incubadora.
  - Gestión de la **transferencia** a otra incubadora, polo o parque, contactados a través de la Red de Entidades, para que pueda terminar de desarrollarse haciendo uso de **otro tipo de servicios**

Prácticas Adicionales

No se pudieron identificar Prácticas Adicionales comunes a los dos modelos.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo a lo que se adelanta en el inciso 4.2.5, el formato de resolución que se desarrollo en el capítulo anterior ha dado a luz los resultados que se están buscando a través del objetivo de estudio de esta Tesis de Grado.

Se va a aprovechar este capítulo 5 para brindar un marco de reflexión y análisis a la revisión de factores de éxito realizada en el capítulo 4, cuyo formato de resolución permite abrir cuatro líneas de análisis. De acuerdo al objetivo de estudio de esta Tesis, las líneas de análisis serán las siguientes:

- Implementación de Buenas Prácticas.
- Buenas Prácticas no implementadas.
- Prácticas Adicionales.
- Estrategias Comunes.

El desarrollo de estas líneas de análisis, guiado por el propósito particular que será explicado al comenzar cada una de ellas, pretende relacionar y de esta forma resaltar las enseñanzas principales adquiridas a través de la resolución de esta Tesis de Grado.

5.1 Implementación de Buenas Prácticas

En esta primera línea de análisis se va a desarrollar lo que fundamenta la razón de ser de esta Tesis de Grado: Las prácticas o estrategias implementadas en los casos de estudio que tienen como fin el cumplimiento de las Buenas Prácticas de la incubación o “criterios de éxito”, y por eso se las ha denominado “factores de éxito”.

Pero, además de la revisión o identificación de estos factores en el capítulo anterior, en este inciso se busca relacionarlos y destacar la manera en que se los implementa.

En ese sentido, se va a prestar especial atención en la forma de implementación de un mismo factor de éxito gestionado a través de modelos de incubación distintos. Por eso es que se va a tratar de relacionar dicha manera de implementación con el uso de las ventajas comparativas de cada modelo, explicadas en el capítulo 4.

Además de lo anterior, y cuando sea oportuno, se va a hacer mención a la Buena Práctica que se está implementando.

5.1.1 La Gestión de la Red de Apoyo

Son de gran interés las estrategias desarrolladas e implementadas que se identificaron para crear, gestionar y poner en servicio la Red de Apoyo de una incubadora.

Los dos modelos de incubación, el organizacional y el de centro de emprendedores, representados en sus respectivos casos de estudio, presentan factores de éxito que pretenden cubrir distintos aspectos de la Buena Práctica 5. Las distinciones y las similitudes entre los modelos serán tratadas en los incisos creados para eso, a continuación.

El modelo organizacional como Referente Temático

Los dos casos de estudio revisados dentro del modelo organizacional dan testimonio de una clara tendencia a la división temática entre ellos. El Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires ha dispuesto dar forma al CMD a través de la Dirección de Cultura, fomentando proyectos relacionadas con el diseño y las industrias culturales. Por otro lado, el programa BAITEC se canaliza a través de la Dirección de Tecnología, pretendiendo apoyar a nuevos negocios de base tecnológica. Cada uno de estos programas explota su orientación temática de manera estratégica, buscando ser referentes y facilitadores de las actividades que se llevan a cabo en el sector de la comunidad que representan.

Es sobresaliente el caso del CMD que organiza o promueve eventos y encuentros característicos de cada una de sus áreas de servicios, pero siempre alineados con la misión global del Centro. Esta misión es asistir a empresas, diseñadores y emprendedores de la Ciudad de Buenos Aires con el objetivo de mejorar su actual competitividad, a partir del diseño y la innovación [CMD, 2006].

Es por eso que el CMD busca posicionar a la Ciudad de Buenos Aires como “la capital del diseño y la moda” en Latinoamérica. Bajo este lema, el CMD trata de ser el eje de la comunidad del diseño articulando los distintos actores para que se vinculen, aumenten su competitividad y generen valor e innovaciones utilizando al diseño como estrategia de negocio.

Para lograr eso, el CMD aprovecha sus contactos con entidades públicas para hacer uso de sus espacios y convocar a eventos como “Buenos Aires Negocios de Diseño” para el desarrollo de cadenas de valor o la Conferencia CMD que promueve el uso estratégico del diseño, reuniendo a interesados del sector privado nacional e internacional.

La estrategia de “Referencia Temática” antes descripta está claramente dirigida a cumplir tres aspectos fundamentales de la Buena Práctica 5. Es por eso que se la puede considerar un factor de éxito para la incubación de negocios.

Los tres aspectos antes mencionados se muestran a continuación, aplicándolos al caso particular del CMD.

- Comprometer a stakeholders de la comunidad cultural y del diseño para que soporten la operación del CMD, asignándoles roles, coordinándolos y conectándolos entre ellos y con los proyectos o empresas que se asisten en el mismo.

- Dar a conocer las actividades y necesidades del CMD a la comunidad para que crezca la red de apoyo y, a través de ellas la capacidad de asistencia del mismo a los proyectos o empresas apoyados.

- Satisfacer las expectativas de cada uno de los stakeholders que participan de los eventos y se comprometen con las actividades del CMD agregando valor a los proyectos o empresas asistidas.

En cuanto a este último factor, es de interés destacar la similitud estratégica que presenta el evento culminación de la competencia del IAE, denominado ExpoNaves, con los eventos organizados por el CMD, en cuanto a la satisfacción de expectativas de los participantes.

Aunque la ExpoNaves no se corresponde con un caso del modelo organizacional, sirve como complemento a lo dicho para el CMD y es por eso que se hace referencia a la Tabla 2.13, mostrada durante el caso NAVES, que resume concretamente la preocupación por brindar a cada uno de los tipos participantes lo que vienen a buscar en la exposición.

Vincular voluntarios al Centro de Emprendedores

Los Centros de Emprendedores muestran una estrategia que busca aprovechar una ventaja comparativa característica del modelo: Recursos humanos de gran capacidad de asistencia, formados o formadores, que pertenecen al centro de conocimiento en el que están situados.

En el caso NAVES, se convoca a los antiguos alumnos de grado o postgrados y maestrías de la Escuela de Negocios del IAE para que formen parte de la Red de Apoyo del Centro de Emprendedores de la misma.

La competencia NAVES sugiere distintos roles que pueden asumir los ex alumnos del IAE. Se los convoca a participar activamente de la Red de Apoyo

del IAE como consultores, integrando Core Groups que guíen a los emprendedores, o como mentores, para acceder a asistencia específica y contactarse con posibles clientes y proveedores. Pero si este compromiso les resulta excesivo, también se los invita a participar como inversores, a través de la Red de Ángeles del IAE, o como patrocinadores o divulgadores de la competencia.

Pero no sólo los antiguos alumnos son convocados. En la incubadora de Luján, INCUE, muchos equipos de apoyo están integrados por alumnos regulares que adquieren conocimientos prácticos en sus materias o trabajos prácticos trabajando con los incubados y tienen la posibilidad de completar una pasantía y vincularse con los emprendedores y sumarse a su empresa.

Los egresados de la incubadora tampoco se excluyen de esta convocatoria. Las Redes de Emprendedores Asistidos conforman un ecosistema de compromiso, apoyo mutuo e intercambio de experiencias de gran valor para los emprendedores. Estas redes también se pueden utilizar para facilitar el seguimiento de los egresados de un programa y en consecuencia medir la efectividad de los servicios brindados y mejorarlos en el tiempo.

Estas estrategias de vinculación tratan de administrar la Red de Apoyo en sus dos “anillos”, mencionados en la Buena Práctica 5. Pero la formación de los Core Groups y su correspondiente apalancamiento con una Red de Apoyo Extendida no se distinguen claramente en estos casos de estudio, en los que se tienden a superponer ambos conceptos, al aparecer equipos de asistencia exclusiva de un proyecto integrados por recursos específicos. En la línea de investigación correspondiente a las Prácticas Adicionales se va a ampliar esta observación.

Según lo analizado en este inciso, la vinculación de recursos humanos antes descripta es una estrategia que aprovecha una ventaja comparativa importante y se puede reconocer como un factor de éxito convertido en una verdadera ventaja competitiva de este tipo de incubadoras.

La Red de Apoyo como Cadena de Valor en ambos modelos de incubación

La preocupación y el empeño por crear Redes de Apoyo, según lo antes mostrado, están alineados con la prioridad e importancia que tiene la Red en el proceso emprendedor. Al comienzo, las instalaciones pueden ser de utilidad para los emprendedores, pero la gestión de la Red de Apoyo y la canalización de la asistencia hacia los emprendedores es lo que conforma la cadena de valor de una incubadora.

Lo anterior queda demostrado en el rol que desempeña la Red, en cada uno de los casos de estudio, a la hora de ofrecer consultoría para resolver las

temáticas de la creación de empresas y mentoría para conectarse con el mundo real, relacionarse con proveedores y clientes y tener acceso a inversores y otras fuentes de financiación.

Ambos modelos de incubación tratan de participar como entidades patrocinantes de Programas Gubernamentales de Subsidios (fondos sin retorno) o Créditos Blandos (fondos con retorno, pero con período de gracia extensivo e interés bajo o nulo).

Para eso funcionan como selectores y orientadores de los proyectos que quieran aplicar a los programas. Entre los casos de estudio se pueden nombrar EMPREAR y BAITEC como dos patrocinantes totalmente distintos de un mismo Programa: Buenos Aires Emprende.

Además de esto, la manera en que se agrega valor en forma encadenada y relacionada con la Red de Apoyo se evidencia en los proyectos que adquieren mayor prestigio por pertenecer a una incubadora, desarrollando planes de negocio confiables y atractivos, lo cual lleva a que puedan aplicar con mayor firmeza a Programas, Concursos o Bolsas de Inversores Privados para cubrir sus necesidades de financiación.

Para concluir, y confirmar la importancia de la Red de Apoyo, se tienen en cuenta que las principales dificultades de un emprendimiento en etapas tempranas es la falta de formación empresarial, de contactos y de financiación [ENDEAVOR, 2006]. Y por lo antes dicho, se puede ver que la Red de Apoyo engloba básicamente toda la asistencia necesaria que debe brindar una incubadora para atender exitosamente a esas necesidades.

5.1.2 Flujo de proyectos, el agregado de valor y la sustentación financiera.

En los tres conceptos introducidos por el título de este inciso se resumen los contenidos de la Buena Práctica 8, Identificación y Selección de proyectos.

Antes de comenzar con el análisis, se muestra en la Tabla 5.1, cuál es la relación de estos tres conceptos con lo expuesto en la Buena Práctica mencionada.

Dimensión de la Buena Práctica 8	Conceptos relacionados	Fundamento
Flujo de proyectos	Flujo de proyectos y agregado de valor	Agregar valor a todo tipo de proyectos y de esta forma agregar valor a la comunidad y reforzar el lazo de realimentación.
Discusión de expectativas	Agregado de valor y flujo de proyectos.	Fomentar el ingreso de todo tipo de proyectos comprometidos y consientes del valor que se les puede agregar.
Segmentación	Sustentación financiera y agregado de valor	El Modelo de Segmentación sugiere seleccionar proyectos en distintas etapas de evolución y de distintas temáticas con potencialidades o escalabilidad diferentes, para poder agregar valor de manera diferenciada y permitir la sustentación financiera.

Tabla 5.1. Dimensiones de la Buena Práctica 8 y su aplicación práctica.

El Modelo de Segmentación es el tema central de la Buena Práctica 8. La segmentación propuesta se basa en dos características propias de los proyectos a incubar. A continuación se resalta cada una de ellas, que luego serán utilizadas para desarrollar las estrategias identificadas en los casos de estudio.

- Etapa de evolución o madurez de un proyecto.
- Temática y la correspondiente capacidad de crecimiento o potencialidad de un proyecto.

Diversificación por etapas de evolución

La diversificación por etapas de evolución, propuesta por el Modelo de Segmentación para armar el portafolio de destinatarios de servicios, se implementó en los dos tipos de modelos de incubadoras. Pero en cada uno, da respuesta a necesidades diferentes.

En los centros de emprendedores, a nivel nacional, como es el caso de INCUEI, y a nivel internacional, en los Centros de Competencia Suecos, se busca soporte para el modelo financiero.

Se requiere que los proyectos mas avanzados contribuyan con el pago debido de los aranceles y se propone un incremento gradual de los mismos a medida

que el negocio se fortalece para alentar una graduación menos traumática, además del mayor ingreso de fondos para la incubadora. Esta sería una manera de soportar financieramente el ingreso de nuevos proyectos de gran potencial de crecimiento y creación de puestos de trabajo que tienen dificultades para el pago de aranceles en sus etapas tempranas de evolución.

Por otro lado, el modelo organizacional busca responder a su razón de ser: desarrollar económica y socialmente la región en la que está situado. Según esto, pretende alentar la creación de nuevos negocios con gran potencial y por otro, aumentar la competitividad de los negocios o empresas existentes y que están debilitadas o trabadas en su crecimiento.

Lo anterior se ve reflejado claramente en el CMD, donde el área Incuba se encarga de promover nuevos emprendimientos y las áreas Moda y Producto de asistir a empresas con problemáticas puntuales.

Diversificación o centralización temática

Un hallazgo muy interesante es la identificación de dos formas distintas de gestionar el flujo de proyectos y el agregado de valor a los mismos.

La incubadora de centros de emprendedores se inclina hacia la diversificación temática como herramienta para reducir el riesgo y asegurar un caudal y una ocupación mínima sin tener que acudir a la modalidad de presentación permanente de proyectos que agrega desfasajes no programados en la evolución de los proyectos. Su ventaja comparativa de recursos especializados e interdisciplinarios a bajo costo se usa para poder agregar valor de manera diferenciada a cada temática en particular.

En el caso de INCUEI, por ejemplo, se evidencia una clara política de apertura temática, lo cual no implica que se tenga que dirigir la temática de un llamado en particular para cubrir un determinado segmento de proyectos requeridos por la incubadora. Sumado a esto, la competencia NAVES sostiene que la propuesta a presentar puede ser un negocio comercial, una fundación sin fines de lucro o un proyecto con fines sociales o públicos.

Por su lado, el modelo organizacional no acude a la diversificación temática, sino a la segmentación y orientación temática de sus incubadoras.

BAITEC, de base tecnológica y el CMD, en diseño, constituyen los ejemplos analizados. En el caso de este último, la temática de los proyectos contribuye a la identidad cultural de la Ciudad de Buenos Aires, alineada con la misión del CMD, y enfocando los servicios a proyectos de alto valor agregado relacionados con el diseño y la innovación.

Esta especialización temática les proporciona ventajas para brindar servicios de alta calidad, lo que les permite gestionar y reducir el riesgo al agregar valor efectivamente. Como estrategia para regular el flujo de proyectos utilizan la modalidad de presentación permanente, además de los llamados masivos.

5.1.3 Sirviendo a necesidades diferenciadas y cambiantes: Seguimiento de la evolución de los proyectos

Los servicios personalizados para atender las necesidades particulares de cada cliente en un momento dado y la adaptación de esos servicios a las necesidades cambiantes del proyecto a lo largo de su evolución, son lineamientos enunciados por las Buenas Prácticas 9 y 10.

Pero la implementación de la octava Buena Práctica, que se analizó anteriormente, implica un comportamiento contrapuesto a la implementación correcta de lo recién enunciado, que no es difícil de pasar por alto. La diversificación temática y las distintas etapas de evolución de un portafolio de proyectos incubados implican grandes exigencias y dificultades para la correcta canalización de servicios y atención de necesidades. Y esto es así, a pesar del balanceo de recursos que se propone a través del Modelo de Segmentación.

En respuesta a lo anterior, cada uno de los dos modelos está tratando de hacer uso de sus ventajas comparativas características para abordar el mismo problema de manera muy diferente.

El Plan de Trabajo del modelo organizacional

El modelo organizacional centra sus esfuerzos en supervisar y controlar la correcta asignación de los fondos otorgados a los proyectos, que son su principal ventaja comparativa. Y esto lo canaliza a través del llamado Plan de Trabajo que se acuerda antes de la firma del Acta de Acuerdo y Promoción.

En BAITEC, este Acuerdo fija dos cláusulas importantes. La primera introduce y presenta al Plan de Trabajo como herramienta de gestión y programación del proceso de incubación. Y la segunda se refiere a la asignación de un coordinador responsable dentro del equipo emprendedor que debe responder ante el Cuerpo de Auditores por los avances del Plan de Trabajo.

Este Cuerpo de Auditores se encarga de medir la evolución del proyecto a través del cumplimiento de las distintas etapas de ese Plan. Otra herramienta para medir la evolución y las necesidades del proyecto son los criterios de Éxito o Fracaso Tecnológico y Comercial, contemplados dentro del Plan. De acuerdo a la evolución del proyecto respecto a estos criterios se toman las medidas de

asistencia o prevención adecuadas para que la empresa egrese facturando y tributando normalmente.

La herramienta antes descripta puede contarse entre los factores de éxito de la incubación ya que se alinea perfectamente con el inciso “Los negocios incubados” de la Buena Práctica 10, que trata justamente de la implementación de objetivos de trabajo y el seguimiento del impacto de la asistencia para adaptarla a las necesidades cambiantes de los incubados.

El CMD también hace seguimiento del Plan a través de un consultor asignado a cada proyecto, perteneciente al staff de la incubadora, que mantendrá entrevistas pautadas con el grupo emprendedor, con una frecuencia mínima obligatoria de dos encuentros al mes.

La Incubación Asistida de los centros de emprendedores

De manera diferente, este modelo se concentra en una asistencia o incubación asistida que aprovecha los recursos humanos e instalaciones de la casa de estudios en la que se sitúa.

Esta modalidad de incubación asistida y el ecosistema interdisciplinario que se genera alrededor de un centro de emprendedores, como es el caso de los Centros de Competencia Suecos, facilita la implementación rigurosa de cada una de las tres dimensiones de la Buena Práctica 8:

- Consultoría
- Conexión
- Cultura de incubación

La implementación de estos lineamientos posibilita a su vez un control natural de la evolución de los proyectos y la correspondiente adaptación de los paquetes de asistencia.

En cuanto al primer aspecto, la consultoría, el caso de INCUEI muestra que la asistencia se canaliza a través de equipos de trabajo conformados según la necesidad puntual del emprendedor y provenientes del Centro de Asistencia o Unidad Funcional de la UNLu que mejor se perfile para atenderla. La figura del gerente de la incubadora recobra mucha importancia ya que juega un rol importante como coordinador de esos grupos y evaluador de su desempeño.

La conexión ya fue tratada en el inciso 5.1.1, donde se concluye acerca de la importancia de la Red de Apoyo en el soporte a la operación de la incubadora y sus proyectos incubados. Pero no debe dejarse de mencionar el destacado rol que cumplen los Laboratorios Empresariales de EMPREAR y la modalidad de

mentoría de la Red de Apoyo del IAE, en apalancar las capacidades de asistencia del Core Group a cargo de la consultoría.
Por último, la cultura de incubación es una de las estrategias, y según este análisis, un factor de éxito en la incubación de negocios, que caracterizan al modelo centro de emprendedores.

El concepto de Modelos de Crecimiento, explicado con anterioridad en la Buena Práctica 9, se trata de implementar enfocado en la formación de las habilidades de los emprendedores profesionales. Es así que EMPREAR propone su Programa de Formación para Emprendedores e INCUEI ofrece el Sistema Tutorial para el Desarrollo Empresarial (STDE).

Pero no sólo este aspecto de la cultura de incubación es implementado. En INCUEI los Espacios Compartidos, tal como se los menciona en la Buena Práctica 9, cumple la función de facilitar y motivar las relaciones entre los emprendedores. Sumado a esto la política de “puertas abiertas” entre los box de incubación sirve para la resolución de problemas comunes entre los emprendedores.

5.2 Buenas Prácticas no implementadas

A través de esta segunda línea de análisis se pretende brindar una disertación acerca del nivel de implementación de las Buenas Prácticas, tal como se plantea en el objetivo de estudio de esta Tesis de Grado.

No se van a enumerar cada uno de los aspectos de las Buenas Prácticas que no se evidencien implementados en los casos de estudio, sino que se va a concentrar el análisis en aquellos aspectos que sean de trascendencia en relación a los Principios Fundamentales de la incubación de negocios.

En el caso de ser posible, se van a tratar de encontrar las causas de la no implementación de un aspecto determinado de una Buena Práctica.

5.2.1 El Management y un Modelo de Auto-Sustentación Financiera para la Incubadora

Los Principios Fundamentales de la incubación de negocios sugieren que se arme un equipo de incubación que pueda, además de brindar servicio personalizado a los incubados, en capacidad y tiempo, armar un modelo de soporte financiero a largo plazo para la incubadora aplicando conocimientos o habilidades de gestión empresarial.

Esa sería la manera de llegar a un estado de auto-sustentación financiera que permita focalizar esfuerzos en los servicios brindados en vez de perderlos en

problemáticas de financiación del programa. Y para esto último, se sugiere, en la Buena Práctica 6, disponer de un staff estable de la incubadora que se ocupe de las tareas operativas y administrativas, permitiendo al gerente de la incubadora desempeñarse efectivamente con el desarrollo de los incubados.

Es notable que en ninguno de los casos de los dos modelos se hayan podido encontrar evidencias claras acerca del armado de un equipo gerencial que, además de brindar asistencia personalizada a los incubados, administre y planifique a la incubadora como un negocio en si mismo. La dinámica financiera de la incubadora, analizando fuentes y destinos de fondos, no parece estar a cargo del staff de la incubadora y su gerente, sino del organismo de gobierno que maneja el presupuesto del programa que la contiene.

Posibles causas de la falta de planificación empresarial

El modelo organizacional parece apoyarse en que los egresos mensuales, generados por brindar servicios de incubación sin cargo, están cubiertos por una parte del presupuesto anual, destinado al Programa de Incubación, que se promueve dentro de una Subsecretaría o Dirección del gobierno.

Por su lado, los centros de emprendedores se valen del uso sin cargo de los recursos especializados del centro de conocimiento en el que se sitúan para poder brindar servicios diferenciados a proyectos en distintas etapas de evolución y capacidad de pago, como se ha explicado en el inciso 5.1.2 anterior.

Los aspectos no implementados y las posibles consecuencias

A pesar de que cada modelo esta aprovechando su ventaja comparativa principal, según lo enunciado en el punto anterior, no se pudieron detectar indicios de una clara y precisa planificación empresarial de la incubadora.

En la Tabla 5.2 siguiente se pretenden resumir los aspectos de las Buenas Prácticas que se están dejando de lado y que son fundamentales para el armado de un Modelo de Auto-Sustentación Financiera para la incubadora.

Nº	Buena Práctica	Aspecto	Explicación
2	Estudio de Factibilidad	Contemplar la Formulación de un Plan de Negocios para la incubadora	No se tuvo evidencias acerca de un Plan de Negocios que se utilice para la planificación a largo y la gestión a corto plazo.
3	Financiación de la incubadora	Etapas de evolución	No existe una planificación financiera que comience con aportes intensivos de los sponsors y luego haga crecer el ingreso por Canon.
4	Estructura del Directorio	Roles y responsabilidades	No se asignan roles al gerente de la incubadora para que administre a la incubadora como un negocio.
5 / 6	Red de Apoyo, Staff y Gerente de la incubadora	Gerente de la incubadora	No se registra una clara planificación temporal del gerente.

Tabla 5.2. Aspectos no implementados.

Para terminar de fundamentar estas ideas, es de interés nombrar que en los centros de emprendedores se tienden a utilizar los aportes monetarios o no monetarios brindados por las entidades o empresas patrocinantes del centro, a la vez de exigir el pago de un canon mensual a los incubados. Esto es lo que se pretende señalar, en la Tabla 5.2, como falta de implementación de la Buena Práctica 3, en el no reconocimiento de las etapas de evolución de la incubadora.

Ante esta falta de evidencia en el desarrollo de estrategias de gestión financiera para la incubadora, no sería casual una caída en la calidad de los servicios, y por ende se pondría en peligro el éxito a largo plazo de la incubadora, sino se arma un adecuado plan de gestión operativa y financiera.

5.3 Prácticas Adicionales

La tercera línea de análisis que aquí se presenta busca reflexionar acerca de las prácticas detectadas en cada uno de los modelos, y asignadas al inciso Prácticas Adicionales, durante el Desarrollo y Resolución.

Esas prácticas, implementadas en los casos de estudio en los que fueron detectadas, exceden el marco teórico de sugerencias y lineamientos formado por las Buenas Prácticas de la incubación de negocios. Es decir, no aparecen

como aspectos a considerar para la implementación de una incubadora de Buenas Prácticas. Es por eso que no se las puede considerar factores de éxito, ya que no siguen ningún lineamiento o criterio de éxito mostrado en esta Tesis de Grado.

Pero, a pesar de lo anterior, y para cumplir con el objetivo de estudio, se van a mostrar las Prácticas Adicionales para poder entenderlas y posibilitar, en trabajos posteriores, la enunciación de nuevos criterios de éxito, que complementen a los tratados en este trabajo.

5.3.1 Gestión Integral de Recursos Humanos: Evaluadores, formadores y emprendedores

Los casos de estudio representados por el modelo centro de emprendedores arrojan una serie de conceptos e ideas acerca de la gestión de recursos humanos de la incubadora y que en primera instancia no parecen tener conexión.

Pero desde INCUEI surge una práctica de gran interés y que serviría para unir estas ideas dispares a favor de un mejor agregado de valor. Esta práctica, denominada Perfil Emprendedor en este análisis, hace referencia a la entrevista entre el equipo de emprendedores y una psicóloga social.
La entrevista es utilizada en INCUEI como una herramienta de diagnóstico que posibilita armar un perfil del equipo emprendedor. Y este perfil podría utilizarse estratégicamente, según el análisis que se está haciendo, como articulador entre los tres actores principales mencionados en el título de esta sección.

A continuación, la Figura 5.1 ilustra la interacción de estos tres actores.

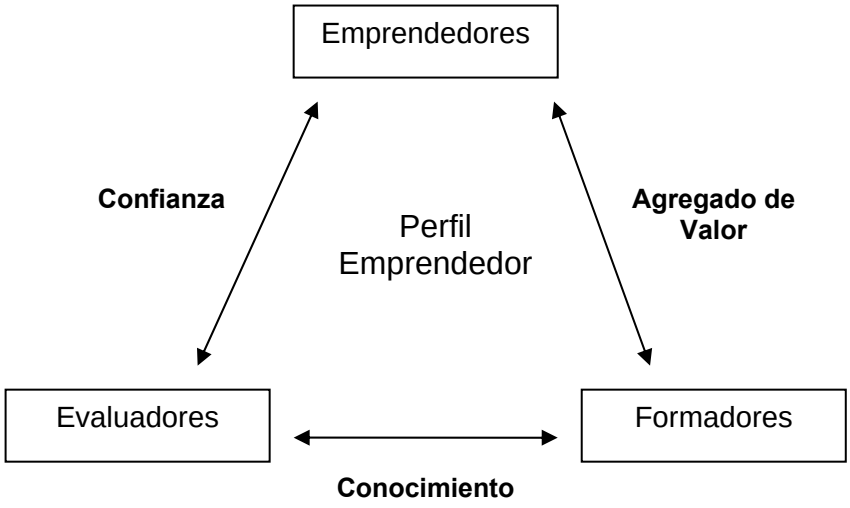

Figura 5.1. Gestión Integral de Recursos Humanos.

Para ordenar y relacionar las ideas dispares acerca de la gestión de los recursos humanos, se va a mostrar la aplicación del Perfil Emprendedor a favor de cada uno de los tres actores, y su correcta articulación haciendo uso del mismo.

Evaluadores

El Perfil Emprendedor sirve como información de decisión importante para los evaluadores de un proyecto a ingresar. Estos deben considerar, por ejemplo, la coherencia que existe entre la idea presentada y el perfil del grupo emprendedor.

Y esto último podría dar un indicio acerca del compromiso con el plan de incubación y del reconocimiento del valor que éste puede brindar a su proyecto. Sumado a esto, se puede evaluar también el interés por aprender y dejarse asistir en el aprendizaje, lo cual suele contraponerse a la personalidad proactiva y autosuficiente de los emprendedores.

Formadores

El Perfil Emprendedor utilizado para definir y adaptar el tipo de asistencia y su correcto suministro a los equipos incubados, tiene gran potencial para la mejora de la cadena de valor de la incubadora.

El gerente de la incubadora, a cargo de diseñar los paquetes de asistencia y los mecanismos de suministro correspondientes, tiene el desafío de armar equipos de apoyo y designar los tutores que los lideren.

El Perfil Emprendedor de un equipo incubado ayuda a lograr una buena relación entre este equipo de apoyo y el grupo emprendedor al, por ejemplo, evitar alguna incompatibilidad en las formas de trabajo o de personalidades entre el líder del grupo emprendedor y el tutor asignado.

Además de esto, si existiera una brecha entre la capacidad de docencia del equipo de asistencia y el estilo de aprendizaje del equipo emprendedor, el gerente de la incubadora podría fomentar un programa de formación para formadores, como el que se implementa en EMPREAR, denominado Programa de Selección y Entrenamiento de Formadores y Evaluadores. De esta forma se podría mejorar la transferencia de conocimientos.

A través de los casos de estudio se han observado dos tipos de mecanismos de apoyo bien diferenciados. El modelo de INCUEI y NAVES plantea un plan de apoyo asistido con equipos de asistencia coordinados por un tutor y asignados de manera exclusiva a cada proyecto incubado según los

requerimientos específicos del mismo. También se suma a esto el concepto de "Staff Mobility" de los Centros de Competencia Suecos que propone armar equipos interdisciplinarios, integrados por representantes del ámbito empresarial, académico y científico que son convocados de acuerdo a las necesidades puntuales del Centro.

Pero en cambio, el modelo organizacional de BAITEC y el CMD, ofrece un único equipo de asesores que atiende a todos los grupos incubados, prestando un servicio de apoyo no asistido, lo cual se asemeja al Core Group descripto en la Buena Práctica 6.

El Perfil Emprendedor podría utilizarse para evaluar cuál de estas dos estrategias de apoyo es la más adecuada para un equipo emprendedor en particular, para poder optimizar el agregado de valor de la incubadora.

Emprendedores

En cuanto a la formación de habilidades empresariales de los emprendedores, la detección de rasgos de personalidad, talentos y motivaciones, a través del Perfil Emprendedor, puede ser de gran importancia para el diseño del plan de formación de los mismos. Se han observado dos prácticas distintivas al respecto.

El Programa de Formación para Emprendedores de EMPREAR, dedicado a cultivar las habilidades necesarias para un emprendedor profesional y a la formación de equipos de emprendedores, aparece como una alternativa. En INCUEI, en cambio, se plantea la idea de "capacitar y formar el emprendedor trabajando", haciendo referencia a la asistencia personalizada y el seguimiento cercano del coordinador que facilita la formación en base a la experiencia práctica y la correspondiente adquisición de habilidades empresariales.

Una Práctica Adicional, que no encuentra referencia en las Buenas Prácticas, es la asistencia al equipo emprendedor en el proceso de reclutamiento de recursos humanos para su emprendimiento.

En el Human Lab de EMPREAR y en el servicio de mentoría ofrecido por NAVES, a través de la Red de Apoyo del IAE, se fomenta la incorporación de tres tipos de recursos humanos:

- Pasantes y jóvenes profesionales como nueva fuerza laboral a desarrollar.
- Especialistas en el negocio del proyecto.
- Líderes con habilidades gerenciales para la gestión del negocio.

Lo desarrollado en este inciso 5.3.1 muestra una forma de gestionar y articular los recursos humanos de la incubadora tratando de generar un clima de confianza y de conocimiento mutuo para facilitar un trabajo en conjunto provechoso para todos los involucrados. El Perfil Emprendedor juega un papel de gran importancia en el correcto suministro de asistencia a los equipos emprendedores, y por ende, se podría convertir en una herramienta estratégica para mejorar el agregado de valor a los incubados.

5.3.2 Investigación aplicada

Se ha podido identificar una Práctica Adicional, común a los dos modelos, que agrega un nuevo concepto no mencionado ni contemplado dentro de las 10 Buenas Prácticas de la incubación.

Este concepto se relaciona con la apertura de un departamento destinado a la investigación y generación de conocimiento específico para la mejora de la gestión de la incubadora y la prestación de los servicios.

En el CMD se pretende generar y difundir conocimiento relativo al diseño como herramienta estratégica para detectar nuevas oportunidades de innovación, que es la temática de diferenciación y agregado de valor que se fomenta en este centro. Esta actividad se lleva a cabo en el Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación (IMDI), que es un área de trabajo del CMD dedicada a la investigación en diseño.

Por otro lado, EMPREAR plantea el análisis de casos de estudio a través de su actividad de investigación y desarrollo de casos de negocios en la región. Estos casos servirían como referentes para los proyectos incubados con negocios relacionados a los mismos.

Por último, y de manera complementaria a lo anterior, el Programa Emprendedor de la Universidad de Luján ha creado un Área Complementaria de Trabajo (ACT) dedicada a la generación de conocimiento en temas relacionados con la formación para emprendedores e instrumentos de apoyo emprendedor. Estos conocimientos se ponen a disposición de las ACT que hayan solicitado la investigación.

5.4 Estrategias Comunes

El espacio abierto en el inciso 4.4, denominado Estrategias Comunes a los dos Modelos, permitió la identificación de factores de éxito que trascienden las barreras de los modelos de incubación planteados y sus respectivas ventajas comparativas.

Es por eso que se abre esta última línea de análisis con el propósito de resaltar las estrategias que gozan de un grado de implementación generalizado e independiente de las ventajas comparativas de cada uno de los modelos.

Y con esto se pretende terminar de cumplir con lo requerido por el objetivo de estudio acerca del grado de implementación de las Buenas Prácticas, buscando complementar lo expuesto en el inciso 5.1 anterior.

5.4.1 El Proceso de Preincubación como herramienta de selección y formación de emprendedores

A través de los casos analizados aparecen los Concursos de Ideas como herramienta de identificación y selección de proyectos para los Programas de Incubación ofreciéndolos como servicios de preincubación, capacitación para emprendedores y asistencia para armar el plan de negocios. Es por esto que los Concurso de Ideas, en las distintas modalidades descriptas en el Estado de la Cuestión, se han convertido en Procesos de Preincubación.

Los dictámenes o evaluaciones de las Ideas-Proyecto y Planes de Negocio que se presentan en las distintas etapas de selección de Concurso de Ideas están siempre acompañadas de lineamientos o aspectos del proyecto a cambiar o adaptar para que pueda ser presentado nuevamente con mayor éxito, o ser aceptado directamente. Los participantes coinciden en que, más allá de salir o no seleccionados, el feedback en la revisión de proyectos, la participación en las Redes de Emprendedores Asistidos y la formación para emprendedores son los aspectos que dejan un saldo positivo.

Esto último fundamenta la aplicación generalizada de esta práctica y habla de su gran capacidad de agregar valor a los emprendedores. Pero además de esto, los Concursos de Ideas usados como Procesos de Preincubación significan una estrategia para la identificación y la selección de proyectos y equipos de emprendedores con alto grado de compromiso, habilidades emprendedoras y potencial para crecer. También se asegura la formulación de un Plan de Negocios atractivo y confiable que facilita el ingreso a la incubadora y la aplicación a otros programas de apoyo.

Lo hasta acá nombrado acerca de la práctica de la preincubación da clara respuesta a la Discusión de Expectativas, como lineamiento para el agregado de valor, propuesto en la Buena Práctica 8. Es por eso que la estrategia de preincubación se puede considerar un factor de éxito y se muestra a continuación su trascendencia al aparecer implementado en la mayoría de los casos de estudio.

Las distintas ventajas comparativas que caracterizan a los modelos, y de cada uno de los casos dentro de ellos, han fomentado la introducción de variantes

estratégicas en el diseño del proceso de preincubación. Pero el formato generalizado de etapas de selección y revisión y sus correspondientes instancias de formación y asistencia que presenta el Proceso de Preincubación puede detectarse claramente en cada uno de los casos mostrados a continuación.

El Centro de Emprendedores del ITBA, operado por EMPREAR, ofrece un Programa de Formación para Emprendedores que se destaca por despertar el espíritu emprendedor en los participantes, la búsqueda y orientación hacia oportunidades de negocios y, algo poco implementado, como la conformación de equipos para el desarrollo de proyectos. Además, es de gran interés el Programa para el Desarrollo Temprano de las Capacidades Emprendedoras que se lleva a cabo junto a profesionales de la salud y la educación y está dirigido a alumnos de nivel medio y superior.

Por otro lado, y como referente en la asistencia para el armado de un Plan de Negocios confiable, se debe mencionar a la competencia NAVES del IAE. Este evento basa su calidad y valor agregado en el exclusivo sistema de tutorías y mentorías soportado por la extensa Red de Apoyo del IAE, que fue parte del análisis desarrollado en el inciso 5.1.1 anterior.

El caso organizacional por excelencia es el Programa PRUEVE que plantea una selección por etapas que está a cargo de un equipo de la Dirección de Tecnología y complementado por un Jurado Universitario que lo asiste en casos de mayor complejidad. El Programa otorga, como premios a los ganadores, subsidios para el emprendimiento y la posibilidad de poder incubarse en la incubadora tecnológica BAITEC, a través de la firma del Acta Acuerdo de Promoción.

Como una última variante estratégica, INCUEI muestra un proceso de selección caracterizado por una reunión de directorio en la que participan los miembros de la Comisión de Admisión y Evaluación, presentando su dictamen, y el equipo emprendedor que está siendo evaluado. La decisión final es tomada por el directorio, pero la posibilidad de poder compartir esa reunión agrega gran valor a cada uno de los integrantes de la misma. En especial, ayuda a los emprendedores, ya que están en condiciones de defender y aclarar la presentación de su proyecto y tomar contacto con miembros del directorio. Si la decisión es favorable, se otorga el Beneficio Promocional, durante 3 meses, para poder desarrollar el Plan de Negocios, y de esta manera continuar con la etapa de formación y selección de emprendedores, antes de ingresar a la incubadora.

6. CONCLUSIONES

Una vez cumplido el objetivo de estudio de esta Tesis de Grado, a través de la revisión de factores de éxito en el capítulo 4 y su correspondiente análisis en el capítulo 5, se quiere utilizar este capítulo de Conclusiones para reflexionar acerca de la utilidad de lo investigado y desarrollado.

En ese sentido, el espíritu de reflexión en este capítulo estará guiado por dos aspectos centrales:

- ¿Qué aporta esta Tesis de Grado a la formación profesional del autor de la misma?

- ¿Cuál es la contribución de esta Tesis de Grado al Ecosistema Emprendedor de una comunidad?

El primer aspecto se tratará de relacionar con el inciso 1.3, en el que el autor describe su motivación para abordar el problema y fija sus objetivos profesionales. En cambio, el segundo aspecto trata de dar respuesta a lo enunciado en el inciso 1.2, donde se expone la importancia del problema de estudio.

6.1 Limitaciones del trabajo realizado

Antes de comenzar a reflexionar acerca de la utilidad de este trabajo se debe determinar el espacio en el que son válidos sus resultados y análisis. Para esto se busca fijar el alcance de esta Tesis de Grado en base a las restricciones que imponen las limitaciones de la misma.

6.1.1 Factores limitantes

Se van a describir los cuatro factores limitantes principales que se fueron fijando a lo largo del desarrollo de esta investigación.

El orden de descripción de estos factores es desde lo general a lo particular, lo cual facilitará la determinación del alcance de este trabajo.

1. *Rendimiento de incubación*

La Figura 6.1, que se muestra a continuación, introduce las ideas a explicar en este primer inciso.

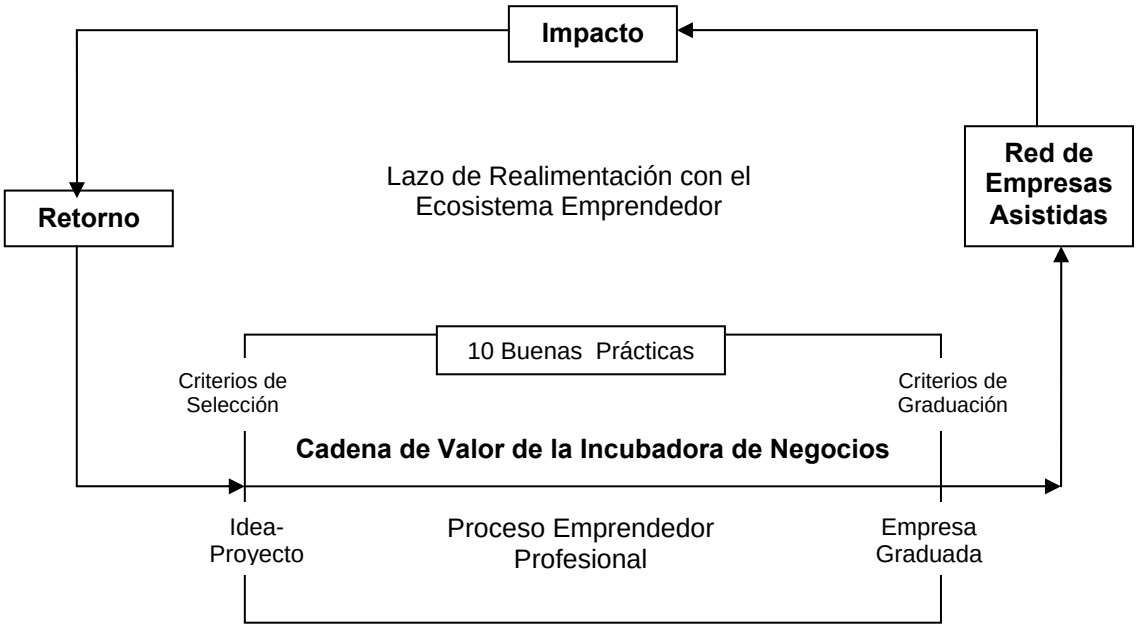

Figura 6.1. Ciclo de Apoyo y Realimentación de la Incubación de Negocios.

En el capítulo 3 se define el término “rendimiento de incubación”, que ahora se pretende ampliar y fijar como un limitante o área de estudio, dentro del Ciclo presentado en la Figura 6.1.

De acuerdo a lo explicado en el mencionado capítulo, el “rendimiento de incubación” puede definirse como sigue:

$$\eta_{\text{incubación}} = \#\ \textit{Empresas Graduadas} / \#\ \textit{Proyectos Ingresados}$$

 # Proyectos Ingresados: Cantidad de proyectos que cumplieron con los criterios de selección de la incubadora.

 # Empresas Graduadas: Cantidad de empresas incubadas que cumplieron con los criterios de graduación, alcanzando las “metas de la incubación”, a lo largo de la cadena de valor de la incubadora.

Las aquí denominadas “metas de la incubación” son los cuatro puntos descriptos en el inciso 1.1.2 de la Introducción.

Según se puede observar en la Figura 6.1, la revisión de factores de éxito realizada en esta Tesis de Grado se ocupa de estudiar la Cadena de Valor de

una incubadora a través de un Proceso Emprendedor Profesional delimitado por los criterios de selección de Ideas-Proyecto y de graduación de Empresas.

La guía de identificación de factores de éxito son las 10 Buenas Prácticas de la incubación de negocios, que ofrecen los criterios y lineamientos para aumentar el rendimiento de incubación: Brindan sugerencias para transferir valor de manera mas efectiva y así lograr las “metas de la incubación” en una mayor cantidad de proyectos ingresados.

En este sentido, la Tesis de Grado se limita a estudiar la Cadena de Valor de la incubadora a través del análisis de los servicios de asistencia que ofrece, que tienen a los negocios incubados como destinatarios de los mismos, considerándolos clientes de la incubadora.

En la Tabla 6.1 se muestra una comparación, basada en lo dicho en el último párrafo, del concepto de “rendimiento de incubación”, analizado en este inciso como factor limitante de esta Tesis de Grado, y el concepto de “propósito de incubación”, que se introduce en el inciso 6.4 y se plantea como una futura línea de investigación.

Perspectiva del Ciclo de Apoyo	Magnitud que se representa y desea incrementar	Producto a medirse para incrementar la Magnitud	Destinatarios del Producto
Rendimiento de Incubación	Capacidad de Agregar Valor	Los servicios de asistencia y los correspondientes mecanismos de transferencia a lo largo de la Cadena de Valor.	Los Negocios incubados
Propósito de Incubación	Capacidad de Impactar con el Valor que se agregó	Las empresas graduadas.	Los stakeholders que forman el Ecosistema Emprendedor de la Comunidad

Tabla 6.1. Perspectivas del Ciclo de Apoyo.

2. Modelos de incubación

El segundo limitante de esta Tesis de Grado se ha fijado y fundamentado debidamente en el inciso 4.1.5, dentro del Modelo Privado. La caracterización de este modelo sirve finalmente para concluir en que no se van a revisar ni analizar factores de éxito en el mismo, lo cual deja afuera de la reflexión a las Cadenas de Valor correspondientes a ese tipo de incubadoras.

3. Ecosistema Emprendedor

En el inciso 2.4.3, correspondiente a las Ofertas de Apoyo y Fomento de un Ecosistema Emprendedor, se resalta que el Ecosistema Argentino es el más representado debido al mejor acceso a la información, a través del contacto interpersonal durante su recolección, y debido a la creciente articulación y gama de ofertas que se están presentando.

Por esto, la centralización del estudio en el Ecosistema Emprendedor Argentino constituye un nuevo limitante para esta Tesis de Grado.

4. Casos de estudio

Dentro del Ecosistema Argentino, y con la única excepción debidamente fundamentada de los Centros de Competencia Suecos, se condiciona la revisión y el análisis a cinco casos correspondientes al mismo y que fueron seleccionados por la calidad de la información a la que se tuvo acceso en cada uno de ellos.

Sumado a esto, no se consideró el rendimiento de incubación, tal como se define recién en este capítulo, sino sólo se tuvieron en cuenta las características distintivas que ofrece cada caso, además de su trayectoria, que se puede conocer en las páginas web correspondientes, expuestas en la sección de Referencias.

6.1.2 Alcance

De acuerdo a los factores limitantes antes decriptos, la revisión de factores de éxito materializada durante el Desarrollo y Resolución, y su posterior análisis, quedan restringidos al espacio de validez definido por el alcance de esta Tesis de Grado, que se enuncia en lo que sigue:

“El espacio de validez queda conformado por la Cadena de Valor de una incubadora guiada por las 10 Buenas Prácticas de la incubación, modelada a través del Modelo Organizacional o del Modelo Centro de Emprendedores, integrante del Ecosistema Emprendedor Argentino y perteneciente a alguno de los casos de estudio”.

La Figura 6.2 ilustra este enunciado para ayudar a su comprensión.

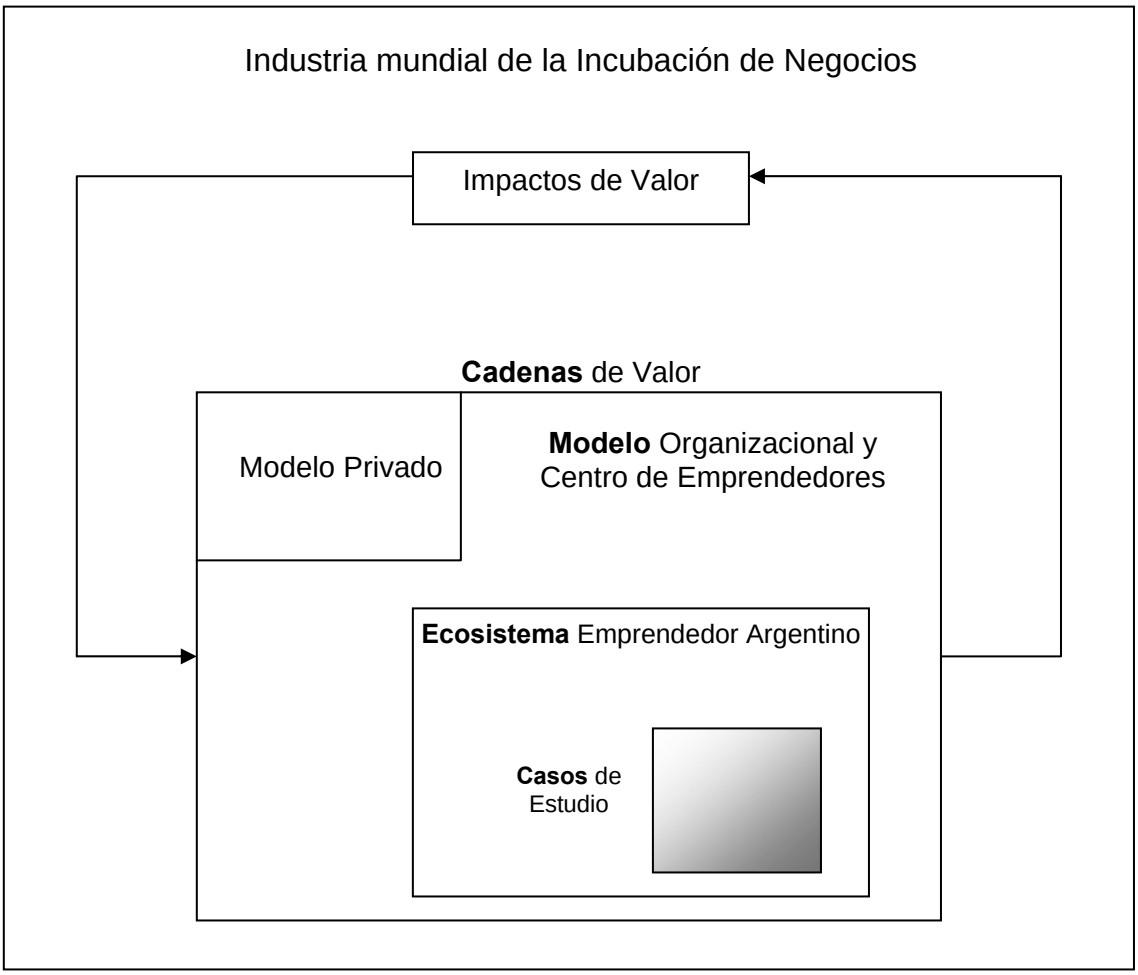

Figura 6.2. Espacio de Validez de la Tesis de Grado.

6.2 Experiencia adquirida

Dentro de este espacio se pretenden describir las vivencias, ocurridas durante el transcurso de tiempo correspondiente al desarrollo de esta Tesis de Grado, que fueron consecuencia del trabajo de investigación, análisis y reflexión que requirió la correcta elaboración de la misma.

Con esto se quiere mostrar el aporte de esta Tesis de Grado en cuanto a la experiencia adquirida, más allá de ayudar al cumplimiento de los objetivos profesionales, lo cual será mencionado en los incisos 6.3 y 6.4.siguientes.

6.2.1 Competencia profesional

El armado del marco teórico de Buenas Prácticas, Ecosistema Emprendedor y Modelos de Incubación, que sirvió para la revisión de factores de éxito, y el posterior análisis de los mismos, fomentaron el uso de conceptos y herramientas de varias materias de la carrera. Esto permitió al autor de esta Tesis de Grado a desenvolverse y actuar dentro de su competencia profesional, al tener que aplicar el conocimiento adquirido durante los cursos académicos.

En la Tabla 6.2 siguiente, se enuncian las materias de la carrera, y los correspondientes conceptos, que fueron de utilidad para el desarrollo de esta investigación.

Materia	Herramienta	Aplicación
Diseño de Producto	Visión interdisciplinaria	• Comprender la función del gerente de la incubadora. • Analizar la Gestión de la Red de Apoyo.
Metodología de la Investigación	Técnicas de búsqueda de información	• Armar el Estado de la Cuestión y la Introducción.
	Pasos del método experimental	• Estructurar la Tesis de Grado.
Gerenciamiento de Proyectos	Modelo de Gestión Integral	• Desarrollar el concepto de Perfil Emprendedor como Práctica Adicional.
	Organigramas Organizacionales	• Diagramación de Figuras de interacción y relación de actores y conceptos.
	Competencias del Project Leader	• Comprender la función del gerente de la incubadora y los equipos de asistencia
Sistemas de Calidad	Técnicas de identificación, documentación y auditoria de procesos	• Interpretar y entender a la incubación de negocios como una Cadena de Valor.
Simulación	Modelado	• Armado del Modelo Conceptual de los Modelos de Incubación.
	Análisis de resultados de una simulación	• Análisis de la revisión de factores de éxito.

Tabla 6.2. Competencia profesional.

6.2.2 Planeamiento y programación

En este inciso se quiere mencionar brevemente una experiencia de gran importancia en cuanto a la gestión de un trabajo o proyecto de dimensiones similares a esta Tesis de Grado.

Durante la confección de la Propuesta de Tesis de Grado entregada oportunamente a los señores coordinadores de la misma, se presentó un resumen metodológico con fechas tentativas de Entregables y finalización de este trabajo. Cada una de estas sucesivas entregas fueron cumplidas en fecha, con la debida aprobación del tutor y el correspondiente informe de avance a los coordinadores, pero se dejaron distintos espacios a completar o mejorar con el posterior avance del trabajo.

Esta metodología, si bien posibilitó la apertura a nuevos conceptos y temas, dificultó mucho el cierre y concreción de las distintas secciones de la Tesis, que quedaron sujetas a modificaciones permanentes sin permitir conocer su definitivo formato, extensión y explicación.

Por eso, y ante esta dificultad, se optó por avanzar sobre un solo documento final, que se actualizaba y entregaba de acuerdo al cierre final de los sucesivos capítulos de esta Tesis de Grado.

6.2.3 Contacto con la Realidad

El contacto con la realidad puede describirse en dos aspectos distintos.

Por un lado, está la experiencia adquirida en la interacción con el medio para adquirir conocimientos, relevar información de los casos de estudio y entender las articulaciones entre los actores. Esta experiencia, que se puede entender como el Input de la comunidad a la Tesis de Grado, es la que se va a describir en este inciso.

Por otro lado, se encuentra el Output de esta Tesis de Grado a la comunidad, como segundo aspecto del contacto con la realidad. Pero esta dimensión del contacto va a ser tema de discusión en los próximos incisos 6.3 y 6.4.

El Ecosistema Emprendedor

El punto 2.4 de este trabajo es el desarrollo del Ecosistema Emprendedor de una comunidad en tres partes componentes: Los actores, las actividades y las ofertas.

La descripción brindada en ese punto 2.4 refleja muchas horas de constante interacción con artículos de revistas, páginas de internet y otras publicaciones en busca del entendimiento y de la simplificación de las complejas articulaciones e interrelaciones que se observaron en los Ecosistemas Emprendedores actuales. El inciso 2.4.2.3, correspondiente a los Programas de Incubación, advierte al lector acerca de esta gran complejidad con la que se ha interactuado. Y de manera implícita, hace referencia a la experiencia adquirida en abordar tal complejidad y desarrollar los criterios de discernimiento

necesarios para reconocer los aspectos importantes a tener en cuenta y desechar lo banal.

Visitas y Entrevistas

En cuanto al inciso 2.5, correspondiente a los Casos de Estudio, es de gran valor resaltar los aportes de las visitas y entrevistas realizadas, señaladas y referenciadas en los incisos correspondientes, mas allá de la información que se logró relevar.

En primer lugar, es interesante señalar cómo fueron mejorando las habilidades de interacción efectiva con el entrevistado, a lo largo de las tres visitas que se hicieron. Como se mencionó en la parte introductoria del inciso 2.5, se utilizó un Cuestionario de Visitas a Incubadoras, expuesto en el Anexo 4, como herramienta para relevar información requerida. Pero en la primera entrevista, en la visita al CMD, fue muy difícil seguir esa guía, ya que los dos entrevistados prefirieron comentar sus conocimientos y experiencia y luego responder a las dudas puntuales.

En los dos próximos encuentros, el autor trató de guiar el diálogo y fue aprendiendo a conseguir la información puntual que requería, además de relacionar ésta con las experiencias y vivencias adicionales que describía el entrevistado. Y es esto una enseñanza muy valiosa para el ámbito laboral en el que se desempeñará el autor de esta Tesis en su futuro trabajo, ya que las interacciones personales efectivas son el principal motor para el buen rendimiento profesional.

En segundo lugar, quiere expresarse el sentimiento dual que se experimentó a la hora de contrastar el marco teórico de las Buenas Prácticas con lo que se podía observar y detectar en cada una de las visitas. Por un lado, y aunque nunca se hizo referencia a ellas durante la entrevista, las Buenas Prácticas ayudaron a entender y percibir la brecha entre sus sugerencias y lo que realmente se podía ver implementado. Pero por otro lado, a veces resultó difícil salirse de ese marco teórico para poder percibir estrategias y herramientas que no estaban claramente orientadas a una Buena Práctica o detectar que aspecto de una Buena Práctica no se estaba implementando.

6.3 Aplicación práctica de la contribución realizada

Es justamente en este inciso 6.3 que se pretenden abordar los dos aspectos centrales de este capítulo, expresados al comienzo del mismo. Pero como el título mismo lo dice, la idea es señalar y clarificar cuál es la utilidad del aporte o contribución que se realiza con esta Tesis de Grado, tanto para el autor como para la comunidad.

6.3.1 INCUBITBA

Tal como se introdujo en el caso de estudio de EMPREAR, el proyecto de incubadora de empresas del ITBA, denominado INCUBITBA, esta orientado, entre otros tantos objetivos, a fomentar el espíritu emprendedor de los alumnos y profesores que interactúan en trabajos prácticos, tesis y otro tipo de entregas grupales o individuales.

La etapa de diseño y análisis de factibilidad se encuentra terminada pero todavía se requieren convenios de financiación para la implementación del proyecto. En este sentido, la revisión de factores de éxito de esta Tesis de Grado es de gran interés para guiar la correcta implementación de este proyecto. Más aun, el hecho de que EMPREAR sea uno de los casos de estudio sustenta la validez de los resultados, a la vez de ayudar a diseñar y proponer una sinergia entre ambos programas en busca del apalancamiento de las actividades relacionadas con el emprendedorismo en el ITBA.

Concretamente, se fijan a continuación las líneas de trabajo que se tendrán en cuenta para contribuir efectivamente con INCUBITBA.

- Comenzar a formar la Red de Apoyo de INCUBITBA y diseñar el modelo de gestión de la misma, aplicando el análisis realizado en esta Tesis. En una primera instancia, se centrará el esfuerzo en difundir el programa para comprometer a sponsors que aporten los recursos iniciales requeridos para la puesta en marcha del mismo.

- Definir el nivel de diversificación temática para poder establecer la estrategia de sustentación financiera, agregado de valor y flujo de proyectos correspondiente.

- Implementar el Proceso de Preincubación de INCUBITBA, tal como se ha propuesto en el estudio de factibilidad, pero centrado en la Discusión de Expectativas, como herramienta para favorecer la correcta transferencia de conocimiento y el consecuente agregado de valor.

- Trata de implementar el concepto de Perfil Emprendedor para analizar sus consecuencias y medir sus resultados.

Lo expresado en este inciso evidencia un claro aporte a la Comunidad del ITBA y da respuesta a uno de los objetivos profesionales que se propuso el autor: Elaborar propuestas para optimizar la gestión de una incubadora existente o por implementare, como es el caso de INCUBITBA.

6.3.2 Oportunidades de carrera profesional

El contacto personal con los coordinadores de las incubadoras visitadas y el estudio interdisciplinario realizado a lo largo de esta Tesis de Grado abre la posibilidad de desarrollarse profesionalmente como miembro de un staff de incubación para poder adquirir las diversas habilidades requeridas por un gerente de incubadora.

Conociendo cuáles son estas habilidades requeridas y la función que debe cumplir un gerente de incubadora efectivo, el autor de esta Tesis pretende planificar su formación profesional, dentro o fuera de la industria de la incubación, para poder adquirir tales condiciones.

Estas condiciones permitirían gerenciar un emprendimiento propio de manera efectiva, ya sea una incubadora o un proyecto a incubar. Y en este último caso, se podría corregir el accionar del gerente de la incubadora, aportando propuestas para mejor la asistencia al proyecto incubado.

Es justamente a esto a lo que se refiere el objetivo profesional que hace referencia a la implementación exitosa de negocios en el mercado, haciendo uso de las habilidades y conocimientos adquiridos acerca de la industria de la incubación, caracterizados por la visión interdisciplinaria de un emprendimiento.

6.3.3 AIPyPT

La Asociación de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos de la Republica Argentina (AIPyPT) está actualmente ordenando y clasificando las ofertas de incubación en el Ecosistema Emprendedor Argentino.

A través del contacto con la coordinadora de INCUEI, que fue la primera incubadora del país y co-fundadora de la AIPyPT, se va a proponer la revisión de factores de éxito de esta Tesis de Grado como herramienta de estandarización del proceso de incubación en Argentina.

De esta manera se piensa colaborar en la aclaración y definición del difuso concepto de Programa de Incubación, descripto en el inciso correspondiente, para poder discernir cuando una propuesta de apoyo emprendedor puede inscribirse y registrarse como una incubadora de negocios en la mencionada asociación.

Para fomentar esta estandarización, lo que se plantea no es la certificación de la calidad de los servicios, sino la certificación de la cadena de valor de la incubadora tal como es descripta a lo largo de esta Tesis de Grado, bajo el concepto de “rendimiento de incubación”. En eso, esta idea se asemeja a lo propuesto en la Norma ISO 9001, ya que se plantea certificar el Sistema de

Gestión de la Incubadora, y los procesos operativos y de apoyo correspondientes, y no la calidad o el potencial de las empresas que egresan de la misma.

6.3.4 Ecosistema Emprendedor Argentino

La asociación civil EMPREAR pretende ser activador del proceso emprendedor profesional en la Argentina a través de la investigación, la formación empresarial, la mejora del contexto y la facilitación de herramientas que permitan la gestación, lanzamiento, certificación, incubación y sustentabilidad de nuevas empresas perdurables y dinámicas [EMPREAR, 2006].

El autor de esta Tesis de Grado quiere poner a disposición el conocimiento adquirido a lo largo de esta investigación para apoyar y participar de la misión de EMPREAR: Fomentar la cultura emprendedora y la creación de centros de emprendedores en instituciones educativas de Argentina.

Para eso se propone aplicar y desarrollar las ideas de dos resultados fundamentales de esta Tesis de Grado para poder cumplir con esta misión teniendo en cuenta la situación actual del emprendedorismo en Argentina, según se muestra a continuación.

El Ecosistema Emprendedor Argentino

En Argentina existe un universo de recursos, materiales e intelectuales, de alto potencial, mal aprovechados y sin conexión con quienes necesitan de los mismos para llevar adelante sus desafíos empresariales. Falta articulación entre los actores del Ecosistema Emprendedor Argentino. Pero se entiende que la Argentina podría transformarse en un país que genera valor agregado sustentable para sí, para la región latinoamericana y para el mundo a partir de la creación de nuevas empresas de alto potencial, mediante la utilización de estos recursos de manera ordenada y sistémica [EMPREAR, 2006].

Sumado a esto, en la última década hubo grandes inversiones tecnológicas en el país, y en particular en la Ciudad de Buenos Aires. Ahora bien, si también se considera el gran talento creativo con el que se cuenta y el actual contexto económico local, se puede apreciar que se está en una situación muy competitiva a nivel internacional [CMD, 06].

Los inhibidores a combatir

Lo antes pronunciado es alentador para el futuro del Ecosistema, sin embargo algunos inhibidores, detectados y decriptos por EMPREAR, no permiten que esto suceda. Por esto mismo, según se dijo antes, se propone la aplicación de

dos de los resultados más sobresalientes de la Tesis de Grado. Estos se muestran a continuación.

- La Gestión de la Red de Apoyo.
- El Proceso de Preincubación.

En la Tabla 6.3 se muestra cuales son los inhibidores detectados por EMPREAR y la correspondiente utilidad que presentan los resultados mostrados para su análisis y resolución.

Inhibidor	Resultado a aplicar	Contribución
Fuertes creencias auto limitantes en los argentinos	Proceso de Preincubación	La Discusión de Expectativas y el Perfil Emprendedor sirven para generar confianza y descubrir las verdaderas potencialidades del proyecto y del equipo emprendedor.
Falta de profesionalización de emprendedores	Proceso de Preincubación	El feedback en la revisión de proyectos, la participación en las Redes de Emprendedores Asistidos y la formación para emprendedores son los aspectos que desarrollan habilidades empresariales en los emprendedores.
Falta de capitales semilla, capitales ángeles y comunidades de inversores, que den sustento al proceso emprendedor	Red de Apoyo	Los Centros de Emprendedores patrocinando Programas de Financiación del Gobierno y favoreciendo la formulación de planes de negocio confiables y atractivos para aplicar a Planes de Financiación Privados, son dos herramientas centrales de la Red de Apoyo. Esto contrarresta la no existencia de un Banco de Desarrollo en Argentina que brinde apoyo a nuevos proyectos, como lo es el CORFO en Chile.
Desconfianza generalizada que se traduce en una falta de integración (trabajo en equipo) y falta de cooperación entre diferentes actores de la sociedad	Proceso de Preincubación	La formación de equipos, el desarrollo de sus habilidades y la formulación de planes de negocio confiables favorece la confianza dentro del Ecosistema Emprendedor.
	Red de Apoyo	Asignar roles a los stakeholders, comprometerlos con algún aspecto del Centro de Emprendedores y atender sus expectativas son temas centrales para fomentar la cooperación entre los actores.
Falta de políticas públicas y privadas adecuadas para emprender	Red de Apoyo	La Red de Apoyo de un Centro de Emprendedores potencia su misión de acercar y generar confianza entre el sector público y el privado empresarial.

Tabla 6.3. Inhibidores y Contribución de esta Tesis de Grado.

Lo enunciado en la Tabla 6.3 es la manera en que se pretende contribuir a la misión de EMPREAR de fomentar la creación de centros de emprendedores en centros de conocimiento argentinos: Desarrollar la Red de Apoyo y el Proceso de Preincubación del centro de emprendedores para cumplir con los factores de éxito englobados bajo estos dos resultados.

6.4 Futuras líneas de investigación

En este último apartado, que cierra esta Tesis de Grado, se quieren mostrar los aspectos de interés que excedieron el alcance de la misma y que invitan a una segunda instancia de investigación, ampliando o complementando los resultados hasta acá logrados.

6.4.1 Casos de Estudio

La idea de esta Tesis de Grado no es revisar la mayor cantidad de casos posibles, sino presentar un formato o metodología de resolución y análisis que facilite posteriores revisiones y que constituye el enfoque original de esta Tesis de Grado.

En una primera propuesta para ampliar el alcance de este trabajo, se plantea calcular el rendimiento, utilizando la expresión mostrada, para cada uno de los cinco casos de estudio argentinos. Una vez conocidos los valores correspondientes se tendrían que buscar nuevos casos de estudio, de diversos Ecosistemas en el mundo, que tengan rendimientos iguales o mayores.

Con estos nuevos casos de estudio se propone rehacer la revisión de factores de éxito y su posterior análisis, según el formato preestablecido, para dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué factores de éxito aparecen en estos nuevos casos de estudio con igual o mayor rendimiento?
- ¿Qué estrategias comunes aparecen?
- ¿Se corresponden estos resultados con lo expuesto en esta Tesis de Grado, extendiendo de esta forma su alcance, o es necesario hacer diferencias al salirse del alcance de la misma?
- ¿Se confirman las prácticas adicionales, detectadas en este trabajo, como criterios de éxito o no vuelven a aparecer y quedan sujetas solamente al alcance de la misma?

Esta ampliación del alcance permite contribuir de manera mas extendida a la resolución del problema planteado en estas Tesis de Grado, cuya importancia quedó determinada, en el inciso 1.2, por tres aspectos fundamentales:

- Inestabilidad de la incubación de negocios como emprendimiento.
- Requerimiento de servicios cada vez mejores.
- Habilidades y organización de la gerencia de la incubadora no desarrolladas adecuadamente.

6.4.2 Perfil Emprendedor

Este concepto fue introducido en el apartado correspondiente a las Prácticas Adicionales del Análisis de Resultados. Por eso, y como se explica en ese apartado, no se lo puede considerar un factor de éxito, ya que no está orientado a cumplir ninguna de la Buenas Prácticas.

Pero, debido a la multiplicidad de aplicaciones encontradas y el potencial de integración de este nuevo concepto, se propone continuar su desarrollo y estudiar su aplicación. Más aún, se plantea el desafió de verificar su agregado de valor y mostrarlo como un nuevo criterio de éxito que complemente a los lineamientos expuestos en las 10 Buenas Prácticas de la incubación de negocios, tratados en este trabajo.

Una forma de hacerlo ya se ha propuesto: Implementarlo en INCUBITBA y verificar sus resultados o utilizarlo en la creación de centros de emprendedores junto a EMPREAR, según se muestra en la Tabla 6.3.

Lo expuesto en el inciso 6.4.1, acerca del análisis de casos con mayor rendimiento, sería otra buena forma para verificar la implementación del Perfil Emprendedor, y sus consecuencias, en estos casos exitosos.

Pero para favorecer una investigación complementaria a esta, se plantean tres aspectos de las 10 Buenas Prácticas que pueden ser completados por el Perfil Emprendedor como nuevo lineamiento de éxito.

- El Equipo de Recursos Humanos, mencionado en la Buena Práctica 4, destinado a asistir a los incubados de manera efectiva y gestionar a la incubadora como un negocio en sí mismo. La Figura 2.3 muestra a los tres componentes de este Equipo.
- La Discusión de Expectativas como herramienta para generar confianza y transmitir valor de manera efectiva. Se expone en la Buena Práctica 9.

- Asegurarse de que el equipo de dirección y gerencia del negocio ha adquirido las habilidades necesarias para suplantar el rol de conducción y consejo que había cumplido el gerente. Esta sugerencia se plantea en la Buena Práctica 10.

6.4.3 Propósito de Incubación

En este último inciso se propone también ampliar el alcance de esta Tesis de Grado, pasando del rendimiento al propósito de incubación, según se muestra en la Tabla 6.1.

De acuerdo con lo que se muestra en la Figura 6.1 y lo que se define en la Tabla 6.1, se propone la siguiente fórmula de estudio para el "propósito de incubación".

$$\mathbf{p}_{\text{incubación}} = Q_{\,retorno} \,/\, Q_{\,inversión} \,.\, t$$

$Q_{\,retorno}$ = Magnitud del impacto generado.
$Q_{\,inversión}$ = Magnitud de los recursos invertidos.

t = Tiempo del impacto o periodo de retorno de la inversión.

Esta expresión tiene solamente el fin didáctico de poder plantear una pregunta desafiante: ¿Vale la pena la incubación?

Esta pregunta, recién se plantea ahora, ya que es un dilema a estudiar y resolver en la industria de la incubación. El problema está en cuantificar la Magnitud del impacto generado, que justamente está alineado con el propósito de cada incubadora. A continuación se recuerdan los propósitos de cada uno de los tres modelos de incubación.

- *Modelo Privado*: Programa de Incubación como un negocio o emprendimiento productivo en sí mismo. Por eso, se persigue, como fin último, el beneficio o resultado económico.

- *Modelo Organizacional*: Desarrollo económico y social de la región o comunidad en la que opera. Se pretende crear nuevos puestos de trabajos a través de nuevos empleadores y diversificar la base económica de la región.

- *Modelo Centro de Emprendedores*: Ofrecer oportunidades laborales para alumnos, profesores e investigadores del centro de conocimiento y aprovechar el conocimiento generado para ponerlo al servicio de la

comunidad y de esta forma acercarse e interactuar, sobre todo con el sector privado empresarial.

En la Tabla 6.4 se muestra, a modo de complemento a lo enunciado por las "metas de la incubación", porque la incubación de negocios es requerida por todo tipo de proyectos.

Potencial del Proyecto	Falta de contactos	Falta de habilidades empresariales	Instalaciones y servicios a bajo costo	Necesidad de mejorar la credibilidad
Alto				
Medio o bajo				

Tabla 6.4. Necesidades de los emprendedores.

Las "metas de la incubación" promueven reducir la tasa de mortalidad, acelerar el crecimiento y descubrir y aprovechar todo el potencial de un negocio, ya sea alto, medio o bajo. Pero el dilema está en lo siguiente.

Si un determinado negocio es incubado y llevado a través de las "metas de la incubación", invirtiendo recursos a lo largo de un período de tiempo prolongado, se logra descubrir su potencial y se lo capacita para explotarlo efectivamente. Por eso se espera un impacto relativo a ese potencial y en un tiempo de acuerdo a su velocidad de crecimiento.

Pero si ese mismo proyecto no se hubiese incubado, es de esperar que crezca más lentamente y que no desarrolle las habilidades para explotar todo su potencial. Pero también generaría un impacto, a su debido tiempo. Por supuesto que también podría haber desparecido.

Entonces: ¿Valió la pena reducir la probabilidad de muerte, incrementar la magnitud del impacto y reducir el tiempo del mismo, a cambio de muchos recursos, esfuerzo y tiempo invertidos?

Para finalizar esta discusión, se presenta una cita que incentiva esta discordia y brinda nueva energía para seguir investigando y profundizando el inestable e incierto mundo de la incubación de negocios.

"…En la mayoría de las situaciones que se ha relevado de incubadoras o estructuras similares se detecta que los recursos invertidos, humanos y económicos, son muy grandes respecto de los resultados obtenidos" [Cofone, 2005].

7. REFERENCIAS

7.1 Visitas y Entrevistas Personales

Salías, D. y Campos, E. 2006. Coordinadores Áreas Moda e Incuba respectivamente. *Visita y Entrevista Personal en Instalaciones del CMD sobre las áreas y servicios del Centro*. CMD (Centro Metropolitano de Diseño). Dirección General de Industrias Culturales. Subsecretaría de Industrias Culturales. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Comunicación personal del 19/05/06.

Valla, D. 2006. Coordinador Incubadora de BAITEC. *Visita y Entrevista Personal en Instalaciones de BAITEC sobre los Programas BAITEC, PRUEVE y Buenos Aires Emprende.* Dirección General de Tecnología. Subsecretaría de Producción. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Comunicación personal del 22/05/06.

Crocci, F. y Simondi, V. 2006. Gerente INCUEI y líder equipo emprendedor Las Hifas respectivamente. *Visita y Entrevista Personal en Instalaciones de INCUEI sobre las necesidades de los emprendedores y los mecanismos de servicio que se ofrecen en INCUEI para atenderlas.* Programa Emprendedor. Universidad Nacional de Luján. Comunicación personal del 18/07/06.

7.2 Referencias Bibliográficas

Rice, M. y Matthews, J. 1995. *Growing New Ventures, creating New Jobs : Principles and Practices of Successful Business Incubation.* Center of Entrepeneurial Leadership Inc. ISBN 1567200338.

Barrow, C. 2001. *Incubators: A Realist's Guide to the World's New Business Accelerators.* ISBN 047084292X.

7.3 Referencias de Artículos

En Revistas y Jornales

Hurley, K. 2002. *The first business incubator building.* Economic Development Journal. Volumen 1. Número 2.

En Revistas y Jornales Electrónicos

McCluskey, A. 2001. *Networking and knowleg management for incubators.* Connected Magazine.
www.library.auckland.ac.nz/subjects/bus/infosources/eship_incubators.htm

Collins, L. 2004. *Growing Pains.* IEE Review.
www.iee.org/review

En Congresos

Harley, B. 2001. *Business Incubators: good old models vs. Exciting new models.* Conference paper presented at The First Internacional Workshop on Technology Business Incubators in India. Bangalore, India.

Valkama, J. 2006. *Welcome Words.* Conference paper presented at the Global Startup Workshop 2006 (GSW 2006). MIT $50k. Buenos Aires, Argentina.

Prat Gay, A. 2006. *Presentación inaugural*. SABF. Buenos Aires, Argentina.

En Proyectos

Cofone, A. 2005*. Resumen Ejecutivo.* Filip, F., Agres, A., Michaux, C., Barciela, P. y Costa Urquiza, J. 2005. *Estudio de factibilidad de desarrollo de una incubadora tecnológica*, Departamento de Ingeniería, ITBA. Páginas 4 – 8.

Fraunhofer Institut für Systematik und Innovation. 1985. *Sieben Fragen zum Thema Gründer und Innovationszentren.* Karlsruhe. Alemania.

CSES (Centre for Strategy & Evaluation Services). 2002. *Benchmarking of Business Incubators.* Executive Summary. For the Enterprise Directorate General, European Commission.

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 1999. *Business Incubation: International Case Studies.* OECD, Paris.

VINNOVA. 2005. *Competence Centres.* Application for Research Institutes. Sweden.

7.4 Referencias de Internet

NBIA (National Business Incubation Association). 2006*. Business Incubation.* www.nbia.org/resource_center/bus_inc_facts/index.php (Página vigente al 28/06/06).

AIPyPT (Asociación de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos de la Republica Argentina). 2006. *Relevamiento 2005.* http://www.aipypt.org.ar/relevamientos.htm (Página vigente al 28/06/06).

EMPREAR (Empendedores Argentinos Asociación Civil). 2006. *Home Page*. http://www.emprear.org.ar (Página vigente al 28/06/06).

NAVES (Nuevas Aventuras Empresariales), IAE (Instituto de Altos Estudios Empresariales), Escuela de Negocios, Universidad Austral. 2006. *Entrepreneurship,Naves 2006.* http://www.iae.edu.ar/web2005/centros/entrep/act_n06_faq.html (Vigente al 28/06/06).

ENDEAVOR Argentina. 2006. *Home Page*. http://www.endeavor.org.ar/site_index.asp (Página vigente al 28/06/06).

Subsecretaría de Producción. 2006. *Institucional*. Ministerio de Producción. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. http://www.buenosaires.gov.ar/areas/produccion/responsabilidades.php?menu_id=18479 (Página vigente al 28/06/06).

SABF (South American Business Forum). 2006. *Home Page*. http://www.sabf.itba.edu.ar (Página vigente al 28/07/06).

UIPBA (Unión Industrial de la Provincia de Buenos Aires). 2006. *Incubando Ideas 2006.* Departamento de Jóvenes Empresarios. http://www.uipba.com.ar/jovenes (Página vigente al 28/07/06).

INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria). 2006. Sede Misiones*. Parque Tecnológico Misiones.* http://www.inta.gov.ar/region/misiones/boletines/parque.htm (Página vigente al 28/07/06).

Malargüe. 2006. *Incubadora de empresas.* Municipalidad de Malargüe. Provincia de Mendoza. http://www.incuwebmalargue.com.ar (Página vigente al 28/07/06).

Córdoba. 2006. *Incubadora de empresas.* Municipalidad de la Ciudad de Córdoba y Universidad Nacional de Córdoba. http://www.incubadoradeempresa.com.ar/ (Página vigente al 28/07/06).

Junín. 2006. *Incubadora de Empresas*. Parque Industrial Junín. Municipalidad de Junín.
http://www.junin.mun.gba.gov.ar/html/promocion/incubadora.htm(Página vigente al 28/07/06).

UBA (Universidad de Buenos Aires). 2006. *Incubacen*. Facultad de Ciencias Exactas y Naturales.
http://www.incubacen.fcen.uba.ar/home.php (Página vigente al 28/07/06).

UTN. 2006. *Incubadora de Empresas*. Universidad Tecnológica Nacional. Venado Tuerto.
http://www.frvt.utn.edu.ar/ext-incuba.html (Página vigente al 28/07/06).

UNC. 2006. *Incubadora de Empresas*. Universidad Nacional de Cuyo.
http://www.uncu.edu.ar/contenido/index.php (Página vigente al 28/07/06).

UNLP. 2006. *Incubadora de Empresas*. Universidad Nacional de La Plata.
http://davinci.ing.unlp.edu.ar/incubadora (Página vigente al 28/07/06).

PTC. 2006. *Incubadora de Empresas*. Polo Tecnológico Constituyentes.
http://www.unsam.edu.ar/polo (Página vigente al 28/07/06).

UNCTAD (Conferencia de Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo). 2006. *Fundación Empretec.*
http://www.empretec.org.ar/ (Página vigente al 28/07/06).

BAITEC (Programa Buenos Aires Innovación Tecnológica). 2006. *Incubadora de empresas.* Dirección General de Tecnología. Subsecretaría de Producción. Secretaria de Producción, Turismo y Desarrollo Sustentable. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
http://www.buenosaires.gov.ar/buscador/?cs=iso-8859-1&gr=off&q=Incubadora (Página vigente al 28/07/06).

PR.U.E.V.E. (Programa de Estímulo a la Vocación Empresaria). 2006. *Home Page.* Dirección General de Tecnología. Subsecretaría de Producción. Secretaria de Producción, Turismo y Desarrollo Sustentable. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
http://www.buenosaires.gov.ar/areas/produccion/tecnologia/prueve/?menu_id=1116 (Página vigente al 28/07/06).

Buenos Aires Emprende. 2006. *Home Page.* Programa de Apoyo a la creación de nuevas empresas. Dirección General de Industria, Comercio y Servicios. Subsecretaría de Producción. Secretaria de Producción, Turismo y Desarrollo Sustentable. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
http://www.baemprende.gov.ar (Página vigente al 28/07/06).

CMD (Centro Metropolitano de Diseño). 2006. *Incubadora de empresas y otras áreas de servicio.* Dirección General de Industrias Culturales. Subsecretaría de Industrias Culturales. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. http://www.cmd.gov.ar (Página vigente al 28/07/06).

INCUEI (Incubadora de Empresas Innovadoras). 2006. *Home Page.* Programa Emprendedor. Universidad Nacional de Luján. http://www.incuei.unlu.edu.ar/ (Página vigente al 28/07/06).

SEBRAE (Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas). 2006. *Desafío SEBRAE 2006*. http://www.desafiosebrae.com.ar (Página vigente al 03/10/06).

Banco Río. 2006. *Premio Nacional Banco Río para Jóvenes Emprendedores.* http://www.universia.com.ar/becasypremio/emprendedores (Página vigente al 03/10/06).

Desafío Joven. 2006. *Programa de mentoría Shell CAPSA y ACDE (Asociación Argentina de Dirigentes de Empresas).* http://www.desafiojoven.com.ar (Página vigente al 03/10/06).

8. ANEXOS

Anexo 1: Programa de Formación para Emprendedores 2006

Anexo 2: Programa para el Desarrollo del Potencial Emprendedor

Anexo 3: Programa de Selección de Proyectos y Incubación Virtual

Anexo 4: Cuestionario de Visitas a Incubadoras

Anexo 5: Minuta de Actividades INCUEI – Programa Emprendedor

Anexo 1

Programa de Formación para Emprendedores 2006

Programa Académico

Contexto y cultura emprendedora

Comprender los conceptos de emprendedorismo y el proceso emprendedor, tanto para emprendimientos de alto potencial de crecimiento como para pequeñas empresas. Conocer los distintos tipos de emprendimientos y sus características generales (de alto potencial, de subsistencia, familiares y otros). Comprender el impacto del emprendedorismo en la creación de nuevas empresas y empleos en la economía del país. Conocer las características más frecuentes de la personalidad de los emprendedores (innatas y adquiridas). Estilos de vida de los emprendedores y mitos (creencias equivocadas). Aprender del éxito y de los fracasos de emprendedores reales. Ser conscientes de la alta probabilidad de fracasos en el proceso emprendedor, y de la forma en que los emprendedores encaran estas situaciones.

Proceso emprendedor

Comprender los actores y factores principales en el proceso de creación de empresas (modelo Timmons); y su dinámica en la evolución del emprendimiento. Reconocer la diferencia entre una idea y una oportunidad de negocio. Conocer las distintas fuentes de ideas de negocios. Comprender el rol y la dinámica (metodología / técnicas) de las ideas, reconocimiento de patrones, necesidades insatisfechas y el proceso creativo. Comprensión de los ciclos tecnológicos, socio-económicos y disrupciones para la detección de ideas de negocios y ventanas de oportunidad. Comprender la dinámica de las oportunidades de negocios (ventana de oportunidad, oportunidad de negocios “para alguien”). Comprender el concepto de la cadena de valor. Tener un pleno conocimiento de cómo realizar un Plan de Negocio completo. Saber qué es lo que se debe incluir en el BP, por qué y por quién. Saber interpretar el atractivo de un BP, por medio de una rápida lectura. Aspectos cuali y cuantitativos. Comprender los riesgos implícitos en el proceso emprendedor, para sí y para otros. Saber cómo evaluar el potencial de crecimiento de un emprendimiento. (Escalabilidad)

Desarrollo personal y grupal

Comprender la importancia de tener una visión personal, y de que la visión organizacional se encuentre alineada con las visiones personales de cada uno de los integrantes del equipo emprendedor. Comprender la filosofía del ganar – ganar. Incorporar el concepto de dinámicas de la personalidad y formas de

actuar para poder diseñar equipos que trabajen con personas que se complementen entre sí y acoten el riesgo de crisis actitudinales. Realización del Taller de Dinámica Humana. Práctica de diseño y trabajo en equipo. Conocer los aspectos fundamentales de un equipo de trabajo. Reconocer la diferencia entre un grupo de trabajo y un equipo de trabajo. Tomar conciencia de la importancia de un equipo emprendedor, con competencias complementarias. Ser consciente de la importancia de la generación de confianza en un equipo de trabajo. Reconocer la importancia de una negociación interna (del equipo emprendedor) sustentable en el tiempo. Alinear los beneficios con los costos y riesgos.

Estrategias

Comprender las distintas etapas de evolución de las industrias, y la forma de encarar un emprendimiento en ellas. Saber cómo realizar un Análisis de la Industria, y conocer sus aspectos fundamentales: Cinco fuerzas de Porter, barreras de entrada y salida, posibles acciones. Entender el concepto de estrategias y la forma de desarrollarlas (matriz FODA). Conocer el proceso de Planeamiento Estratégico para emprendedores. Conocer las principales estrategias y su impacto en la industria / mercado. Saber diseñar una Alianza Estratégica y los pasos para su realización.

Management y Arquitectura Organizacional

Gerenciamiento de un Start-up: ser consciente de las etapas de evolución, y cómo enfrentar las posibles crisis de crecimiento. Conocer las principales causas de problemas y señales de peligro. Conocer los principales métodos de diagnóstico y acciones correctivas. Comprender la importancia de generar una cultura organizacional, y entender su impacto en la empresa en el corto, mediano y largo plazo. Comprender las necesidades y capacidades de management: estilos de liderazgo, delegación, diseño de estructuras de mando y decisión, teambuilding (creación de equipos de trabajo) y comunicación. Comprender la evolución y dinámica del management de un emprendimiento. Administración de una corporación vs. administración de un start-up. Conocer las distintas estructuras empresariales más acordes con Startups: cargos, responsabilidades y funciones. Conocer los distintos modelos de incentivos (para empleados, asesores y otros actores).

Comercial

Comprender el concepto de la cadena de valor. Conocer los principales capítulos de un Plan Comercial. Comprender los principales conceptos y herramientas del Marketing. Conocer los capítulos que componen un Marketing Plan. Entender los conceptos de segmentación, posicionamiento de productos, promoción, distribución y pricing. Conocer las principales técnicas para el estudio de mercados. Saber cómo se justifica un mercado objetivo y la

importancia de definir un mercado piloto. Saber realizar un análisis de la competencia. Saber analizar sus ofertas, uniqueness, entender su posicionamiento y participación de mercado. Saber realizar una Matriz FODA. Conocer las distintas variables que influyen en el pricing. Conocer técnicas de pricing. Conocer las principales vías de promoción, sus ventajas, desventajas y costos aproximados. Conocer los principales canales de ventas, sus características, ventajas y desventajas. Búsqueda de Alianzas para penetración de mercados locales y extranjeros. Herramientas, beneficios y principios del comercio exterior.

Económico & Financiero

Entender la diferencia entre Económico y Financiero. Conocer el concepto de valor tiempo del dinero. Conocer los principales capítulos de un Plan Económico y Financiero. Entender y saber interpretar un Balance, Estado de Resultados y Flujo de Fondos. Conocer los principales índices económicos y financieros. Comprender la importancia del Flujo de Fondos en un emprendimiento. Conocer las curvas típicas de un FF en un Start up. Conocer los métodos más usados para la valuación de emprendimientos. Conocer las técnicas de valuación en base al Flujo de Fondos. Saber cómo se compone técnicamente una tasa de descuento. Comprender el concepto de Capital de Trabajo. Comprender la diferencia entre costo e inversión. Conocer los distintos tipos de costos y su impacto en un emprendimiento. Conocer técnicas de análisis del riesgo (escenarios y sensibilidades).

Operaciones

Conocer la importancia de desarrollar un Plan de Operaciones, y los principales capítulos que lo componen. Entender la necesidad de identificar las tareas y procesos críticos para la operatoria de la empresa y su íntima relación con el Plan Financiero. Conocer las principales herramientas para diseñar un Plan de Operaciones (Project Management y diagrama de flujo de procesos).

Legal

Ser conscientes de la importancia del asesoramiento legal. Conocer los distintos tipos de vehículos societarios, sus características principales, ventajas y desventajas. Conocer sus implicancias en términos de derechos y obligaciones (reuniones de asamblea, de directorio, actas). Conocer los principales instrumentos legales: acuerdos de accionistas, acuerdos entre partes, estatutos y reglamentos internos. Conocer los principales instrumentos de protección de la propiedad intelectual: marcas, patentes y derechos de autor. Conocer los conceptos fundamentales de las leyes laborales.

Contable e impositivo

Ser conscientes de la importancia del asesoramiento contable / impositivo. Conocer la estructura impositiva básica (tipos de impuestos, sus principales características y exenciones). Conocer las principales presentaciones contables e impositivas.

Búsqueda de fondos y recursos

Conocer las distintas vías por las cuales un emprendimiento puede levantar recursos (monetarios y no monetarios). Saber cómo actuar y presentarse en cada caso. Conocer las distintas fuentes de financiamiento, sus características principales y el impacto en el emprendimiento. Reconocer la importancia, saber cómo desarrollar y utilizar efectivamente las redes de contactos y alianzas estratégicas. Conocer los aspectos más importantes de negociación y cierre de acuerdos. Entender cómo estructurar el capital inicial y prever las subsiguientes transformaciones.

Técnicas y herramientas de presentación de negocios

Conocer los aspectos básicos relativos a presentaciones efectivas. Diferenciar los distintos tipos de presentaciones en función de la situación. Practicar la presentación de un BP a inversores.

Anexo 2

PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DEL POTENCIAL EMPRENDEDOR

Introducción

La época que nos toca vivir presenta oportunidades y grandes desafíos. El devenir del nuevo siglo nos ubica en un contexto sumamente diferente al de hace ochenta, cincuenta y aún tan solo veinte años atrás. Fenómenos recientes -en la relatividad de lo que significa la edad de la humanidad- tales como la comunicación masiva, el acceso a la información, el brusco cambio de paradigmas y valores, la globalización económica, la fragmentación cultural, pueden ser signos positivos para una sociedad que prepare individuos capaces de enfrentar esos desafíos. Hoy, el mundo muestra variados signos negativos, mientras que la Argentina conserva algunas ventajas resguardadas -¿por cuánto tiempo? ¿resultado paradojal de un atraso relativo?- aunque por otro, se expone con una permeabilidad amenazante. Hace años educarse y formarse para una carrera laboral significaba incorporar conocimientos y valores para recorrer un derrotero cuasi-lineal, con un mínimo asegurado, con una trayectoria previsible, con el sustento básico dependiente de aquellos ciertos conocimientos y determinados valores. Hoy transitar la carrera es más complejo, la pista es de recorrido cambiante, los obstáculos aparecen impensadamente, algunos ni siquiera son reconocidos, y en lugar de transitar un trayecto medianamente esperable, es el camino -un futuro imprevisible, con todos sus inconvenientes- el que nos acomete. Antes, el acto de detenerse significaba la posibilidad de reflexión para re-encaminarse; hoy es retroceder. Ayer formábamos trabajadores, administradores, eventualmente profesionales; hoy y en el futuro aquello es insuficiente.

En un mundo con grandes amenazas, y singularmente en una Argentina que adiciona marginalidad, pobreza de ideales colectivos, carencia de modelos ejemplares, contexto amenazante, dependencia externa, deseamos ayudar a formar individuos independientes, autónomos, con capacidades distintivas: EMPRENDEDORES. Pensamos en ellos como personas que han recuperado / incorporado actitudes y herramientas, y formadas para enfrentar la vida desafiante en la que estamos insertos. En el mundo en general y en la Argentina en particular, quien no sea “emprendedor” seguramente tendrá serias dificultades para su inclusión en una sociedad compleja y cambiante.

Quiénes somos

Conformamos un equipo interdisciplinario, compuesto por profesionales provenientes de las áreas del emprendedorismo, la salud y la educación.

Objetivos

Este programa está orientado a consolidar procesos de cambios profundos que posibiliten un máximo desarrollo de las potencialidades emprendedoras. Nuestro objetivo es brindar las herramientas necesarias para que los individuos puedan, más aún desde edades tempranas, enfrentar los desafíos de la vida con mayor fortaleza, participando activamente en la invención de sí mismos y generando la transformación del espacio social de su comunidad a partir del desarrollo de nuevos emprendimientos.

Fundamentos

Nuestra propuesta es el fruto de una cuidadosa investigación y participación en diferentes programas que apuntan al desarrollo del potencial emprendedor y de las habilidades emocionales. Existen numerosos estudios que indican que el individuo nace con un conjunto de capacidades mentales, emocionales y físicas determinadas, pero dependiendo del medio en que crezca, las mismas pueden ser potenciadas o inhibidas. Entendemos que hay etapas vitales propicias para el desarrollo de estas habilidades que si son adecuadamente fortalecidas, redundarán en un beneficio para la salud, las relaciones interpersonales y el trabajo.

Metodología

Nuestro programa se propone incentivar el despliegue de diversas competencias y capacidades emprendedoras básicas, fomentando la puesta en marcha de emprendimientos y la perdurabilidad de sus resultados a través del tiempo. Para fortalecer estas habilidades se brinda a los participantes las herramientas para que desarrollen su potencial intelectual / emocional. Dentro de una experiencia grupal, se realizan talleres que incluyen capacitación teórica-vivencial.

Fases del programa

- **Fase I:** Presentación a Directivos.
- **Fase II** Presentación a Padres (nivel medio) y Educadores.
- **Fase III:** Capacitación para Educadores**.** (3 encuentros)
- **Fase IV:** Talleres para alumnos**.** (11 talleres integrados de capacitación para el desarrollo del potencial emprendedor y de las habilidades emocionales).
- **Fase V:** Tutoría para seguimiento post-talleres (a convenir según necesidades).

Alcance

Nuestros destinatarios principales son los alumnos del nivel medio y / o superior. Sin embargo, creemos que es fundamental la articulación con autoridades, padres -en el caso en que corresponda- y educadores, tanto en la asistencia a los talleres como en el conocimiento del contenido en los mismos, de forma tal que puedan acompañar a los estudiantes en su proceso de cambio. Esto permitirá generar comunidades educativas que incidan efectivamente sobre el individuo en particular y la sociedad en general.

Por qué la integración de SYNEIDESIS y EMPREAR

SYNEIDESIS ha concebido un “Programa para el Desarrollo de la Salud Emocional”. Por otro lado, EMPREAR se ha especializado, entre otros, en el desarrollo de contenidos y la capacitación para la formación de emprendedores profesionales.

"El Programa para el Desarrollo de la Salud Emocional" pretende formar individuos que tengan confianza en sí mismos y en las potencialidades que poseen para desarrollar. Para ello se les enseña a que aprendan a registrar las emociones y pensamientos negativos que condicionan su manera de ver la realidad y no les permiten trascender sus miedos y limitaciones. Por otro lado, se les proporcionan herramientas para que exploren su creatividad y así se animen a desarrollar capacidades ignoradas. La metodología de nuestro programa incluye la práctica sostenida de una forma de meditación denominada respuesta de relajación, ejercicios de afrontamiento del estrés, exploración de las propias distorsiones cognitivas y desarrollo de la empatía. Haciendo una apretada síntesis de los resultados obtenidos por estos programas todos coinciden en señalar que los estudiantes mejoraron sustancialmente y en forma sostenida: la seguridad en sí mismos, la actitud pro social y colaborativa, la comprensión de los demás, la habilidad para la resolución de conflictos, la tolerancia a la frustración, el compromiso con su tarea, la habilidad para relacionarse con sus pares y manejar problemas interpersonales, la empatía y la consciencia social. De forma tal que los resultados que se obtienen con la aplicación de estos programas no sólo preparan al individuo para enfrentar desde pequeño los desafíos de la vida con más fortaleza, sino para ser un líder que participará activamente en la invención de sí mismo, ransformando el espacio social de su comunidad y generando que otros accedan a nuevas formas de ser.

Esta visión del individuo se encuentra consustanciada con la características que EMPREAR sostiene que debe tener un emprendedor. Según EMPREAR el emprendedor debe tener una visión intrínseca de sus deseos, que abordará con coraje y compromiso, requiere de un crecimiento espiritual, fuerza de voluntad y compromiso con la verdad. En el desarrollo de su dominio personal, practica alguna forma de meditación para trabajar más productivamente con la

mente subconsciente e integra inteligentemente razón con intuición. Al acceder a una visión más amplia de la realidad desarrolla naturalmente más compasión, empatía y sensación de conectividad. Destaca además, la importancia del auto descubrimiento señalando que en la medida que nos conozcamos y nos comprendamos, mayor posibilidad tendremos de comprender a los demás y de crear un entorno en el cual existan no sólo valores cuantitativos sino también cualitativos.

ANEXO I

TALLERES INTEGRADOS

Taller 1

Introducción al emprendedorismo. Aprendizaje significativo. Clima de seguridad y confianza mutua. Actitudes básicas. Autoevaluación. Trabajo en equipo. Trabajo vivencial.
Responsable: EMPREAR.

Taller 2

Perfil emocional del emprendedor. Definición de estados emocionales.
Fisiología de las emociones. Circuitos anatómicos. De la emoción a la conducta. Como nos percibimos.
Práctica: Dibujar autorretrato. Escribiendo tus errores. Lista de deseos. Imaginería.
Responsable: SYNEIDESIS.

Taller 3

De la idea a la oportunidad. *Brainstorming.* Pensamiento lateral. Trabajo vivencial. Juego de los sombreros.
Responsable: EMPREAR.

Taller 4

Pensamientos automáticos, discurso interno, emociones negativas. Distorsiones cognitivas: creencias, paradigmas. Armonizando emoción con pensamiento. Práctica: Visualización y generación de emociones positivas. *Test* de Inventario de Creencias. Tabla de distorsiones cognitivas.
Responsable: SYNEIDESIS.

Taller 5

Cuestionando paradigmas: otras formas de ver la realidad. Inteligencia emocional. Inteligencia triárquica. Práctica: La Presencia Mental. Autoinducción.
Responsable: SYNEIDESIS.

Taller 6

Perfil Emprendedor. Competencias claves. Creación de cultura emprendedora.

FODA inicial. Diseñando el equipo. Trabajo vivencial.
Responsable: EMPREAR.

Taller 7
Stress: definición, conceptos, fisiología. *Stress* y *Distress*: diferencias, signos y síntomas. Distintas fuentes de *Stress*: académico, familiar, físico, psicológico, etc. Respuestas al *Stress*: adaptadas y no adaptadas. La Respuesta de Relajación y sus componentes. Efectos y beneficios de la Relajación. Stress físico: Hábitos de alimentación, sueño, ejercicio, etc. Hábitos tóxicos. Nutrientes para el Cerebro.
Práctica: Introducción a la Relajación Progresiva, Registro corporal y Relajación Activa.
Responsable: SYNEIDESIS.

Taller 8
Aprendiendo a emprender Objetivos y planeamiento. Competencias / amenazas. Recursos. Alianzas estratégicas. TP: Producto dado: proponer recursos. Interacción y modificaciones.
Responsable: EMPREAR.

Taller 9
Alcanzando Objetivos. Mantenimiento y práctica del autocuidado. Redes de soporte. Practica: afirmaciones, reforzamiento positivo, imaginería.
Responsable: SYNEIDESIS.

Taller 10
Plan de negocios. Financiación. Herramientas de presentación. Trabajo vivencial: FODA de ajuste y mejoras programadas. Análisis individual y grupal.
Responsable: EMPREAR

Taller 11
Plan de implementación. *Start-up*.
Trabajo vivencial: Presentación de cada proyecto.
Responsable: EMPREAR.

ANEXO II

Daniel Miguez
Ingeniero Industrial. Especialista en Management y Entrepreneurship. Presidente EMPREAR. Docente ITBA en Formación de Emprendedores, Dirección de Empresas y Planeamiento Estratégico. Facilitador Dinámica Humana. Consultor profesional.

Eduardo Perversi
Ingeniero Industrial. Emprendedor profesional. Director EMPREAR. Consultor en Calidad y Mejora de Procesos. Especializado en TQM (Total Quality Management) y Mejora Continua (Kaizen).

Graciela Paolone
Counselor en Desarrollo Personal con posgrado en Sexualidad. Orientadora Vocacional y Ocupacional especialista en Tutorías. Microemprendedora de proyectos sociales.

Patricia Asencio
Médica psiquiatra. Especialista en terapia familiar sistemática. Especialista en trastornos de ansiedad y manejo de estrés. Directora del Programa de Aprendizaje para la Salud.

Silvia Díaz
Licenciada en Psicología. Psicoanalista. Especializada en adolescencia, enfermedades psicosomáticas y manejo de estrés.

Daniela Antonelli
Licenciada en Ciencias de la Educación. Directora nivel inicial. Organización y dictado de cursos de capacitación docente.

Marta Antonelli
Doctora en Bioquímica. Investigadora del CONICET. Especialista en estrés perinatal, neurodesarrollo y neuroquímica del comportamiento.

Anexo 3

Programa de Selección de Proyectos e Incubación Virtual

Misión

Proporcionar a la nueva generación de emprendedores argentinos, un "laboratorio empresarial" que les brinde capacitación y apoyo para la puesta en marcha de sus empresas permitiendo: canalizar talentos y oportunidades, vehiculizar sueños y visiones, facilitar la creación de nuevas empresas argentinas para el mercado nacional y global, y ofrecer una solución genuina al problema del desempleo.

Objetivos

1. Fomentar, formar y apoyar a potenciales emprendedores y sus ideas, que transformadas en oportunidades, generen o revitalicen empresas con contenido tecnológico. El programa crea un ámbito de flexibilidad y libertad para que los participantes se motiven y capaciten por medio de actividades académicas y fundamentalmente de transferencia de conocimientos adquiridos en base a la experiencia de quienes viven el proceso entrepreneur.
2. Canalizar y realizar un seguimiento estrecho de emprendimientos (con capacidad de captar aportes y generar riqueza), por medio de una red de facilitadores y tutores.

Compromiso con la comunidad

Disertantes de alto nivel para capacitar y transferir experiencias.
Consultorías, horas de profesionales y laboratorios.
Presentación de postulantes con potencial e ideas.
Oportunidades para desarrollar redes (capital humano).

Etapas del Programa

Fase 1: Formación. (Programa de Formación para Emprendedores)

El objetivo fundamental de esta Fase es despertar el espíritu emprendedor en los participantes, la búsqueda y orientación hacia oportunidades de negocios, la adquisición de las herramientas básicas para el comienzo de un emprendimiento (trabajo en equipo, armado del Plan de Negocios, aspectos legales, etc.), y la conformación de equipos para el desarrollo de Proyectos.

*Concepto de fondo***:** Pasar de una mentalidad de "Business Owner" (dueño o propietario del negocio) a "Business Builder" (constructor de negocios) a partir de los nuevos modelos de generación de valor.

Fase 2: Canalización.

El objetivo de esta Fase es analizar y dar feedback a los proyectos que se presenten, sea como Plan de Negocios o Resumen Preliminar de Negocios. Esta fase finaliza con una propuesta del Centro para que aquellos proyectos de negocios con potencial de empresa, participen del Programa de Apoyo a la Gestación de Empresas (fase siguiente del programa).

Fase 3: Apoyo a la Gestación de Empresas - Vehiculización.

Esta fase como objetivo colaborar y apoyar el desarrollo de los proyectos de negocios que accedan a la misma, en el proceso de creación de su empresa.

Las actividades de esta fase se llevan a cabo en cinco Laboratorios:

- **Vehicle Lab.:** asesoramiento legal, contable e impositivo.

Una de las actividades de apoyo que ofrece el Centro a los participantes del Programa es el Seminario sobre los Aspectos Legales del Entrepreneurship brindado por el estudio Uriburu Bosh & Asociados. Este estudio jurídico, que tiene un departamento especializado en Entrepreneurship, es co-fundador de EMPREAR y ofrece asesoramiento legal a los proyectos seleccionados durante el Programa

- **Tech Lab.:** prototipos, certificaciones, testeos, desarrollos de productos, etc.

- **Market Lab.:** alianzas comerciales con potenciales clientes, proveedores y aliados estratégicos.

- **Human Lab:** abastecimiento de recursos humanos especializados.

- **Start Up Lab:** asistencia en la búsqueda de recursos para poner en marcha la empresa.

Anexo 4

Cuestionario de Visitas a Incubadoras

1. Proceso de identificación y selección de proyectos

1.1. Plan de negocios

1.1.1. ¿Existe una conexión con una Competencia de Planes de Negocios que incentive el desarrollo de planes de negocio y sea fuente de proyectos para la incubadora?

1.1.2. ¿Se brinda capacitación y apoyo para armar el plan de negocios?

1.1.3. ¿Se le da una oportunidad de mejora a los proyectos que no fueron seleccionados?

1.2. Segmentación de proyectos

1.2.1. ¿Existe una segmentación de proyectos según tipo de emprendedores? (Ej.: estudiantes, jóvenes profesionales, profesionales con experiencia, científicos,…)

1.2.2. ¿Existe una orientación en la temática de los proyectos?

1.3. Contrato

1.3.1. ¿Como es el contrato que se firma para entrar a la incubadora?

2. Proceso de incubación

2.1. Profesionalización del Emprendedor

2.1.1. ¿Se ofrecen cursos para enseñar los conceptos relacionados al emprendedorismo profesional?

2.1.2. ¿Se organizan actividades para aplicar estos conceptos y desarrollar las habilidades requeridas para afrontar el proceso de pre- incubación, incubación y finalmente el start-up de la empresa? (Ej.: trabajo interdisciplinario, uso del poder-seducción-emocionalidad, identificación y creación de realidades y oportunidades, identificación de las preocupaciones del cliente, etc.)

2.2. Financiación del Proyecto Incubado

2.2.1. ¿Se informa y fomenta la aplicación a créditos del gobierno? (Ej.: Programa Buenos Aires Emprende)
2.2.2. Ciclo de financiación: ¿de qué manera se gestiona el acceso de inversores de etapa temprana o “Angel” y el de los capitales de riesgo o “Venture”?.
2.2.3. ¿Existen contactos con grandes empresas para que funcionen como sponsors de los proyectos incubados?
2.2.4. ¿Se facilita el acceso a ferias o exposiciones para dar a conocer los proyectos ante posibles inversores? (Tipo ExpoNaves)

2.3. Control de Gestión

2.3.1. ¿Se toman registros acerca de la evolución de los proyectos?
2.3.2. ¿Cuáles son los tiempos de incubación?
2.3.3. ¿Se computa la tasa de ingreso/egreso o rendimiento de la incubadora?

2.4. Desvinculación

2.4.1. ¿Que pasa si el equipo de incubandos abandona el proyecto en la mitad del proceso de incubación.?
2.4.2. ¿Se controla el desempeño de la empresa una vez desvinculada?

3. Apoyo

3.1. Apoyo de Expertos

3.1.1. ¿Se tiene acceso a referentes técnicos en el tema del proyecto incubado?
3.1.2. ¿Existe conexión con incubadoras en el mundo de proyectos similares para poder compartir e intercambiar ideas?

3.2. Apoyo comercial

3.2.1. ¿Cómo se gestiona el contacto del proyecto con una posible cartera de Clientes o con los posibles Proveedores?

3.3. Apoyo contable y legal

3.4. *Apoyo financiero*

4. Recursos Humanos de la incubadora

4.1. Jurado

4.1.1. ¿Cómo es el proceso de selección y capacitación de los Jurados que evalúan los proyectos que se postulan?

4.2. Coach

4.2.1. ¿Cómo es el proceso de selección y capacitación de los Coach designados al seguimiento y tutoría de los proyectos incubados?
4.2.2. El Rol de los Coach: ¿Sólo coordinación y conducción o también conocimiento específico de la temática del proyecto? ¿Tiene experiencia en la rama de la industria correspondiente?

4.3. Asesores

4.3.1. ¿Cómos se seleccionan y forman los asesores estratégicos o expertos?
4.3.2. ¿ Cómos se seleccionan y forman los asesores operativos o de temas comunes (legales, contables, administrativos,etc.)?

5. Instalaciones y Servicios

5.1. Modelo operativo

5.1.1. ¿Se fomenta la interacción entre los distintos proyectos para compartir experiencias y aprender de éxitos y fracasos de los demás? (Política de Puertas Abiertas)
5.1.2. ¿Los incubados trabajan siempre en las instalaciones de la incubadoras (incubación física) o tienen sus propias instalaciones y trabajan parte en ellas (incubación virtual)?

5.2. Facilidades

5.2.1. ¿Se da respuesta a requerimientos específicos de la temática de cada proyecto o se brindan solamente servicios comunes a todos? (Ej.: acceso a un microscopio particular, disponibilidad de software de diseño específico, etc.)

6. Financiación de la incubadora

6.1. Pago o retribución de los incubados

6.1.1. ¿Se abona una cuota mensual?
6.1.2. ¿Participa la incubadora de los beneficios de los negocios incubados? ¿Cómo accionista?
6.1.3. ¿Hay algún subsidio del estado? ¿Existen aportes de grandes empresas o sponsors?

7. Información Adicional

7.1. Antigüedad de la incubadora

7.2. Cantidad de personas que trabajan en la incubadora. Funciones. Organigrama.

7.3. *Evolución de la incubadora*

7.3.1. Cosas que no anduvieron bien.
7.3.2. Cambios en la forma de hacer las cosas (buenas prácticas).
7.3.3. Planes de desarrollo.

7.4. Empresas incubadas y graduadas

Anexo 5

MINUTA DE ACTIVIDADES INCUEI-PROGRAMA EMPRENDEDOR

- 1991-92. Programa Columbus (se capacitan los primeros recursos humanos que posteriormente desencadenarían procesos de incubación).
- 1994. Programa para la generación de proyectos innovadores denominado PROGRAMA EMPRENDEDOR. (Sistema Tutorial para el Desarrollo Empresarial) Su principal objetivo es el de crear un espacio que permita contribuir al proceso de transferencia del conocimiento científico tecnológico hacia el sector económico, mediante el desarrollo de una cultura emprendedora que promueva la generación y el crecimiento de nuevas emprendimientos innovadores.
- 1997. En el marco del Programa Emprendedor, se crea la Incubadora de Empresas Innovadoras el 24 de septiembre de ese año y tiene como propósito brindar un ambiente para la formación y supervivencia de nuevas empresas, cuyo principal insumo es el conocimiento generado en la Universidad.
- 1999/2002. Presentación del Programa Emprendedor para concursar en los Premios Balseiro del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación y el Foro de Ciencia y Tecnología para la Producción, ganando el Primer Premio en la categoría “Grupo de Trabajo” y el Primer Premio en la categoría “Universidad Nacional”.
- 1999. Participación en la puesta en marcha del Parque Industrial Planificado de Luján.
- 2000. Formulación del Proyecto de un Modelo de Nodo de Desarrollo e Innovación de la Región de 9 de Julio – FONTAR 045/00.
- 1999-2002. Transferencia del Programa Emprendedor a las ciudades de la Región, en las cuales se destacan las localidades de 9 de Julio y Bolívar en donde con el impulso y financiamiento de las Cooperativas Eléctricas y de Servicios Públicos, se lograron poner en marcha de los primeros procesos de Incubación de Empresas de base asociativa en la Región.
- 1999. Fundación y desarrollo junto a otros colegas del País de la Asociación de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos de la República Argentina (AIPyPT) y de la Federación de Parques Científicos y Tecnológicos de la Provincia de Buenos Aires, en las cuales la UNLu, como pionera en la temática, ha sido reconocida para presidir en ambos casos estas nuevas instituciones en sus primeros comienzos.
- 2001. Participación en diversas Redes internacionales que abordan temas vinculados a la Gestión Universitaria y dentro de ellas a las

relaciones Universidad-Empresa como: la Red OUI (Organización Universitaria Interamericana) donde la UNLu presidió la Región del CONOSUR , la Red UNIVERSITATES y la Red SITEPP con el apoyo de PICT de Italia.

- 2002. Dictado del STDE en la ciudad de Río Cuarto.
- 2003. Conformación y desarrollo de la 1er. Red transnacional Temática UNIND-LAM (Universidad-Industria/Empresa) con otras diecisiete (17) instituciones de la Unión Europea (UE) y del MERCOSUR, cuyo proyecto presentado al 5to. Programa Marco de la UE fue elegido y aprobado por la Comisión de Bruselas con un presupuesto de euros 1.000.000.- (PL-ICA4-2001-10165). La coordinación general corresponde a la Universidad Autónoma de Barcelona (España) y la Coordinación Regional de MERCOSUR a la Universidad Nacional de Luján (Argentina).
- 2003. Conformación del Consorcio Empresarial INNOVAR, que junto con los equipos de trabajo de la UNLu, y con el apoyo de la SECyT y del Corredor Productivo Municipios al MERCOSUR, pusieron en marcha el Parque Tecnológico Regional Buenos Aires Oeste (PTR). Sobre un nuevo concepto de “Parque Abierto” inspirado en el Parque CENTURIA-RIT de la Emilia Romagna de Italia con la cual se firmó oportunamente un acuerdo de Colaboración Empresaria.
- 2004-2005. Refuncionalización de los espacios.
- 2005. Participación en la puesta en marcha de la Agencia de Desarrollo Local, proyecto compartido entre la Pcia. de Bs. As. , la UNLu y la Municipalidad de Luján.
- Participación de miembros del equipo de gestión, docente y de asistencia técnica, tanto como oyentes como expositores, de cursos, seminarios y conferencias, tanto provinciales como nacionales.
- Participación en el diseño, formulación y desarrollo de diversos Concursos de Ideas, como ser: “ Nuevos Emprendimientos”, “Apoyo a la Creación de Empresas”, “Pensando en Futuro”, “Ideas – Proyectos”, entre otras.