



# **Programa de incubadora de empresas para la Universidad Nacional de Río Negro**

Trabajo para optar al título de:  
**Especialista en Management Tecnológico**

Presentado por:  
**Lic. Luz Marina García Meneses**

Director de trabajo:  
**Ing. Ricardo Quintana**

Co-Director:  
**Lic. Juan Martín Quiroga**

Universidad Nacional de Río Negro -Sede Andina-  
San Carlos de Bariloche, Octubre de 2016  
Argentina



# Programa de incubadora de empresas para la Universidad Nacional de Río Negro

Trabajo para optar al título de:  
**Especialista en Management Tecnológico**

Presentado por:  
**Lic. Luz Marina García Meneses**

Nota de aceptación:

---

---

---

---

Nombre del jurado 1:

---

Nombre del jurado 2:

---

Nombre del jurado 3:

Universidad Nacional de Río Negro -Sede Andina-  
San Carlos de Bariloche, Octubre de 2016  
Argentina

## **Programa de incubadora de empresas para la Universidad Nacional de Río Negro**

Director: Ing. **Ricardo Quintana**

Co-director: Lic. **Juan Martín Quiroga**

Estudiante: **Luz Marina García**

### **Resumen**

Las incubadoras de empresas son programas diseñados para acelerar el crecimiento y consolidación de proyectos e ideas de base tradicional y/o tecnológica. Para ese propósito distintos países han optado por la búsqueda de políticas públicas y estrategias direccionadas a la implementación de nuevos mecanismos que permitan fortalecer y potenciar los factores de investigación, desarrollo, innovación, generación de fuentes de empleo y competitividad para sus economías. En ese contexto en el siguiente trabajo se presenta un programa de incubadora de empresas mixta para la Universidad Nacional de Río Negro, Sede Andina, de la ciudad de San Carlos de Bariloche. En primer lugar se presenta una revisión del estado del arte, referente al tema de incubadoras de empresas y modelos existentes en cuatro países latinoamericanos (México, Colombia, Brasil y Argentina). La revisión de políticas públicas a nivel nacional y local, una recopilación y análisis estadístico referente a la actividad emprendedora al interior de la universidad, el cual permitió justificar la necesidad de un programa de incubadora de empresas y adaptado según los requerimientos relevados en la investigación y direccionado a cubrir, fortalecer y potenciar la cultura emprendedora en la universidad y su entorno económico. Los beneficios que se buscan alcanzar con la implementación de este programa, es servir de puente entre los diferentes actores y concretar un gran proyecto que impactará favorablemente a la UNRN, como institución formadora y generadora de conocimiento y en ser potenciadora de las habilidades y el espíritu empresarial en sus docentes, estudiantes y comunidad en general. Otro de los direccionamientos es dar una oportunidad laboral y de crecimiento profesional a los futuros egresados tanto de grado como del programa de formación de gerentes y vinculadores tecnológicos (Gtec), así mismo vincular las diferentes instituciones del sector público-privado y universidad, a fin de incentivar, fortalecer y concretar políticas de fomento empresarial, social, cultural y consolidación económica. La viabilidad financiera del programa está soportada por las experiencias favorables que demuestran las diferentes incubadoras de empresas tanto a nivel nacional como internacional.

**Palabras clave:** emprendedor, PyME, incubadora de empresas.

**Con cariño para mis padres, esposo e hijo**

**AGRADECIMIENTOS:**

Para alcanzar la meta y haber podido desarrollar este trabajo, requerí de mucho esfuerzo, dedicación, apoyo y acompañamiento de forma directa e indirecta de muchas personas que estuvieron involucradas y las cuales mencionaré a continuación.

**A Dios:** en primera medida doy gracias al padre celestial, sin él nada es posible, siempre me da la fortaleza y seguridad para seguir adelante y nunca desfallecer. Hoy te digo gracias por cumplir el deseo que había en mi corazón.

**A mis Padres:** les agradezco desde lo más profundo de mi corazón por todo lo que me han brindado a lo largo de mi existencia, por hacer de mí una persona íntegra, amorosa y con muchas potencialidades para enfrentar la vida.

**A mis hermanos:** Carmencita, Gladys y Tulio, seres maravillosos y que siempre están ahí para dar una palabra de aliento y apoyo incondicional, los amo infinitamente, soy muy feliz de tenerlos por hermanos.

**A mi esposo e hijo:** gracias Luis por formar parte de mi vida y por brindarme tú compañía incondicional. Mi Santi, eres el motivo para lograr todos los proyectos en mente. Los amo mis amores. Gracias Dios por permitirme tener esta hermosa familia.

**A los docentes de la especialización:** gracias a cada uno de los docentes que hizo parte de mi formación y que contribuyeron con sus ideas y experiencia a lograr el máximo aprovechamiento del concomimiento y aprendizaje impartido al interior del claustro universitario. Especialmente en este espacio quiero dar las gracias a los docentes: Ricardo Quintana y a Juan Martín Quiroga, por la confianza puesta en este proyecto, su acompañamiento, orientación, tiempo y dedicación que aportaron para lograr los objetivos propuestos.

**A mis amigos:** por el tiempo compartido dentro y fuera del aula, por cada uno de sus comentarios, opiniones y sonrisas, muchas gracias.

**A mí misma:** por la paciencia, coraje y empeño para alcanzar este sueño, que hoy es una realidad.

*Marinita*

## **Nomenclatura**

Siglas de instituciones que llevan a cabo apoyo y alianzas de cooperación de forma directa e indirectamente con el sector público-privado-académico; a fin de gestionar y fortalecer mecanismos de incentivo y acompañamiento al proceso requerido por el emprendedor, sector empresarial y demás interesados.

**AIPyPT:** Asociación de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos de la República de Argentina.

**BID:** Banco Interamericano de Desarrollo.

**CAME:** Confederación Argentina de la Mediana Empresa.

**CCA:** Cámara de Comercio de Argentina.

**CONICET:** Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas.

**CREAR:** Agencia de Desarrollo, Ministerio de Economía, Bariloche.

**FAO:** Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

**FONARSEC:** Fondo Sectorial Argentino.

**FONSOFT:** Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software.

**FONTAR:** Fondo Tecnológico Argentino.

**GACTEC:** Gabinete Científico Tecnológico.

**GEM:** Global Entrepreneurship Monitor.

**INIBIOMA:** Instituto de Investigación en Biodiversidad y Medio Ambiente.

**INVAP:** Investigación Aplicada.

**INTA:** Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

**INTI:** Instituto Nacional de Tecnología Industrial.

**INIDEP:** El Instituto Nacional de Investigación y Desarrollo Pesquero.

**MINCYT:** Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación Argentina.

**MiPyME:** Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

**MP:** Ministerio de Producción de la Argentina.

**INBIA:** International Business Innovation Association.

**OECD:** Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico.

**ONUDI:** Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. (En inglés: United Nations Industrial Development Organisation).

**PyME:** Pequeña y Mediana empresa.

**PUNTO PYME:** Asesoramiento a Pequeñas y Medianas Empresas de Bariloche "Secretaría Economía".

**REPABI:** Red de Incubadoras de Empresas del Cono Sur.

**SADIE:** Sistema de Acreditación de Incubadoras de Empresas.

**UNRN:** Universidad Nacional de Río Negro.

## Índice de figuras

	Pág.
<b>Figura (1).</b> Evolución del modelo de incubadoras de empresas. Fuente: Tomado del trabajo: I congreso Iberoamericano de CTSI “Junio 2006”. Ref. [27].....	27
<b>Figura (2).</b> Elaboración propia. Países Latinos y su participación en programas de incubación de empresas.....	31
<b>Figura (3).</b> Etapas del proceso de incubación.....	39
<b>Figura (4).</b> Teoría del triángulo verde.....	42
<b>Figura (5).</b> Elaboración propia. Modelo triple hélice innovación. Fuente: basado en el modelo de la triple hélice “Henry Etzkowitz y Loet Leydesdorff, 1996” .....	49
<b>Figura (6).</b> Actividad Emprendedora en Argentina, períodos 2001-2014.....	60
<b>Figura (7).</b> Evolución de la TEA en Argentina, período 2001-2014. Los números reportados en el gráfico son unidades arbitrarias, y los porcentajes mostrados en el texto han sido tomados del informe del GEM.....	61
<b>Figura (8).</b> Información general de las encuestas realizadas a estudiantes de la UNRN. En (a). distribución de edades de estudiantes encuestados. En (b). el género encuestado y en (c). la participación de estudiantes por carreras.....	65
<b>Figura (9).</b> Interés y participación en el programa de incubadoras de empresas.....	66
<b>Figura (10).</b> Proyección de estudiantes egresados. Pregunta: ¿Cómo se visualiza usted en su ámbito profesional una vez egrese de la universidad?.....	67
<b>Figura (11).</b> Grado de emprendimiento familiar. Pregunta: ¿Dentro de su núcleo familiar hay un emprendimiento o tienen alguna idea o proyecto en mente o en proceso?.....	68
<b>Figura (12).</b> Tipo de emprendimiento y necesidad tecnológica.....	69
<b>Figura (13).</b> Disponibilidad y motivación al momento de emprender.....	70

<b>Figura (14).</b> Aspectos relevantes en la creación de un emprendimiento.....	71
<b>Figura (15).</b> Modalidad de trabajo y conocimiento en la elaboración de un plan de negocios.....	72
<b>Figura (16).</b> Participación del estudiante en actividades de emprendedurismo.....	73
<b>Figura (17).</b> Información general de docentes encuestados.....	75
<b>Figura (18).</b> Nivel de interés y participación en un programa de incubación de empresas.....	76
<b>Figura (19).</b> Direccionamiento de la formación universitaria. Pregunta: Según su criterio, la formación que se le brinda a los estudiantes de la universidad está orientada a:.....	77
<b>Figura (20).</b> Método y orientación del emprendedurismo.....	77
<b>Figura (21).</b> Desarrollo y formación del emprendimiento.....	78
<b>Figura (22).</b> Participación y área de interés en el programa de incubación de empresas.....	80
<b>Figura (23).</b> Etapas del modelo de incubación de empresas.....	101
<b>Figura (24).</b> Diagrama de bloques del ciclo de servicio. ....	112
<b>Figura (25).</b> Estructura organizacional de la incubadora de empresas IMPULSAR.....	113
<b>Figura (26).</b> Diagrama para el proceso de selección de personal.....	119
<b>Figura (27).</b> Gestión del proceso de planificación estratégica y su retroalimentación.....	123



## Índice de tablas

	Página
<b>Tabla (1).</b> Evolución de las incubadoras de empresas en los Estados Unidos. De Ref. [25].....	26
<b>Tabla (2).</b> Objetivos específicos de la incubadora de empresas.....	37
<b>Tabla (3).</b> Factores de éxito de los proyectos de incubación.....	41
<b>Tabla (4).</b> Aspectos que permiten identificar qué tipo de incubadora crear.....	41
<b>Tabla (5).</b> Características del plan de negocios.....	44
<b>Tabla (6).</b> Contenido de un plan de negocios. Fuente: Modulo Management estratégico, Posgrado – UNRN (2013)- Prof. R Quintana. Ref. [44].....	45
<b>Tabla (7).</b> Creación de nuevas empresas.....	46
<b>Tabla (8).</b> Clasificación de pequeñas y medianas empresas. La clasificación depende de los valores mostrados en la tabla y adopta como criterio las ventas totales anuales expresadas en pesos Argentinos, y que no superen los valores presentados en dicha tabla. Fuente: Ley N° 25.300, Resolución 11/2016, Resolución N° 24/2001. Modificación. ....	47
<b>Tabla (9).</b> Clasificación según la Comisión Nacional de Valores (CNV) en la Argentina PyME. Fuente: Ley N° 25.300, Resolución General 582/2010 de la Comisión Nacional de Valores (CNV).....	47
<b>Tabla (10).</b> Número de empresas en 2014. Fuente: Página del Instituto Génesis, Brasil.....	54
<b>Tabla (11).</b> Indicadores de gestión del programa.....	124

**Índice de anexos**

	Página
<b>ANEXO A1:</b> modelo de la encuesta aplicada a estudiantes.....	126
<b>ANEXO A2:</b> modelo de la encuesta aplicada a docentes.....	129
<b>ANEXO A3:</b> formulario modelo a completar para solicitud de servicios del programa.....	132
<b>ANEXO A4:</b> formulario de inscripción para estudiantes .....	133
<b>ANEXO A5:</b> instructivo guía para presentar el plan de negocios.....	134
<b>ANEXO A6:</b> formulario modelo para formalización de servicios.....	136
<b>ANEXO A7:</b> formulario modelo de confidencialidad de propiedad intelectual....	138
<b>ANEXO A8:</b> formulario modelo a completar para control del servicio prestado por el asesor/consultor.....	139
<b>ANEXO A9:</b> formulario modelo de control de seguimiento.....	140
<b>ANEXO A10:</b> requerimiento de equipos de mobiliario e insumos.....	141
<b>ANEXO A11:</b> cotización en pesos Argentinos de muebles, enseres e insumos.....	142
<b>ANEXO A12:</b> cálculo de requerimientos de muebles e insumos de oficina (1 año).....	144
<b>ANEXO A13:</b> cálculo de inversión total para la implementación del programa (5 años y 3 meses).....	145

**Índice general**

	<b>Pág.</b>
i	Resumen..... 3
ii	Agradecimientos..... 5
iii	Nomenclatura..... 6
iv	Índice de figuras ..... 7
v	Índice de tablas..... 9
vi	Índice de anexos..... 10
vii	Introducción..... 13
viii	Justificación..... 16
ix	Antecedentes del trabajo a nivel local..... 18
x	Objetivos del trabajo..... 23
<b>Capítulo I</b>	
<b>INCUBADORAS DE EMPRESAS: CONCEPTUALIZACIÓN..... 24</b>	
1.1	Historia de la incubación de empresas..... 25
1.2	Antecedentes de las incubadoras de empresas..... 28
1.2.1	Panorama de incubadoras de empresas a nivel mundial..... 28
1.2.2	Panorama de incubadoras de empresas en la Argentina..... 31
1.3	Enfoque conceptual y características de las incubadoras de empresas en la Argentina..... 35
1.4	¿Qué es el emprendimiento?..... 42
1.5	¿Qué es un plan de negocios?..... 43
1.6	La nueva empresa..... 45
1.6.1	Micros, pequeñas y medianas empresas en la Argentina..... 46
1.7	Modelo del triángulo de Sábado..... 49
1.7.1	Modelo de la triple hélice..... 49
1.8	Incubadoras de empresas en universidades..... 50

<b>Capítulo II</b>	
<b>ACTIVIDAD EMPRENDEDORA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE INCUBADORAS DE EMPRESAS.....</b>	<b>57</b>
<b>2.1</b>	<b>Actividad emprendedora en la Argentina..... 59</b>
<b>2.1.1</b>	<b>¿Qué caracteriza a las personas emprendedoras? ..... 61</b>
<b>2.2</b>	<b>Actividad emprendedora en la UNRN: Sede Andina..... 62</b>
<b>2.2.1</b>	<b>Resultados y análisis de la población estudiantes..... 64</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Resultados y análisis de la población docentes..... 74</b>
<b>2.3</b>	<b>Conclusiones del capítulo..... 81</b>
<b>Capítulo III</b>	
<b>INCUBADORA DE EMPRESAS PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO NEGRO, SEDE ANDINA-BARILOCHE.....</b>	<b>84</b>
<b>3.1</b>	<b>Fundamentos y antecedentes..... 87</b>
<b>3.2</b>	<b>Plataforma institucional para el modelo de incubadora de empresas..... 90</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Convenios entre la UNRN con instituciones locales..... 93</b>
<b>3.3</b>	<b>Análisis FODA..... 94</b>
<b>3.4</b>	<b>Denominación del programa y componentes..... 97</b>
<b>3.4.1</b>	<b>Definición estratégica..... 99</b>
<b>3.4.2</b>	<b>Características del modelo de incubación..... 101</b>
<b>3.4.3</b>	<b>Líneas estratégicas..... 109</b>
<b>3.4.4</b>	<b>Metodología para la implementación de IMPULSAR..... 111</b>
<b>3.4.5</b>	<b>Estructura organizacional..... 112</b>
<b>3.4.6</b>	<b>Cronograma..... 120</b>
<b>3.4.7</b>	<b>Infraestructura edilicia requerida para la implementación del programa..... 122</b>
<b>3.4.8</b>	<b>Presupuesto..... 122</b>
<b>3.4.9</b>	<b>Indicadores..... 123</b>
<b>CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>125</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>126</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>146</b>

## **Introducción**

Una incubadora de empresas es una entidad que acompaña a personas emprendedoras en la creación, impulso y consolidación de una empresa preponderantemente innovadora y competitiva [1]. Durante el proceso de acompañamiento al emprendedor, se pone a disposición un amplio portafolio de recursos y servicios empresariales como se mencionan a continuación: asesoramiento en gestión, capacitación, consultoría, disposición de espacios físicos, coaching<sup>1</sup>, networking<sup>2</sup>, servicios básicos de telecomunicaciones, entre otros. Para el desarrollo de un programa con las características mencionadas anteriormente, se requiere contar con políticas públicas orientadas a incentivar y fortalecer el ecosistema emprendedor, disposición de mecanismos de financiamiento accesibles, generación de alianzas estratégicas, a fin de lograr consolidar un programa con estrategias favorables para el proceso de incubación de proyectos exitosos [2].

En ese escenario, es importante hacer énfasis en el emprendimiento o entrepreneurship<sup>3</sup>, actividad vista como disciplina reciente y con crecimiento substancial en los últimos años a nivel mundial y con grandes beneficios para la comunidad donde se desarrolla [3]. Su aumento está relacionado con la progresiva contribución por parte de nuevas empresas a la economía de diversos territorios donde actúan, siendo estos emprendimientos un mecanismo clave en el crecimiento y desarrollo económico por medio del aumento en aspectos de innovación y competitividad en sus productos y servicios ofertados, permitiendo un efecto derrame positivo en variables económicas tales como: generación de empleo, riqueza, incremento en competitividad y desarrollo tecnológico. Estos proyectos pertenecientes a los emprendedores, se constituyen en la materia prima para dar continuidad a un programa de incubadora de empresas. Uno de los aspectos clave en el desarrollo de proyectos es la innovación, es por ello que se hace referencia al aporte de schumpeter [4], quien dice que la innovación, es vista como factor que aporta al crecimiento de la economía y la función del emprendedor. Esta iniciativa parte de la concepción de la empresa como agente estratégico para el

---

<sup>1</sup> **Coaching:** anglicismo que procede del verbo inglés “**to coach**”, «entrenar» método que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o desarrollar habilidades específicas.

<sup>2</sup> **Networking:** palabra en inglés que traduce al español como: habilidad para crear una red de contactos.

<sup>3</sup> **Entrepreneurship:** término inglés, proviene de agregar la terminación “ship” a la palabra “entrepreneur”. “ship” indica el aspecto genérico de un término. Si asumimos que la traducción de “entrepreneur” es empresario, “*entrepreneurship*” debe hacer referencia a todo lo concerniente al empresario, su función y creación de empresas.

desarrollo de innovaciones tecnológicas y crecimiento económico dentro de un territorio.

En los párrafos precedentes se ha hecho mención a tres componentes importantes en este proceso (proyecto, financiación y empresa), luego para unificar dichos componentes es necesario contar con un cuarto elemento que es una institución universitaria. En ese sentido, a continuación se presentan dos modelos, los cuales permiten evidenciar la importancia que juegan las relaciones entre el gobierno, universidad y empresa, a fin de establecer políticas sólidas y direccionadas a fortalecer y potenciar la ciencia, tecnología, desarrollo y crecimiento económico en un país. El primer modelo es el latinoamericano desarrollado por Jorge Sábato, denominado el triángulo de Sábato, en él se postula un estilo de política científico-tecnológica en el cual es indispensable la intervención e interrelación de tres agentes para que pueda consolidarse una estructura de tipo científico-tecnología productiva. 1) el gobierno, quien participa como diseñador y ejecutor de la política. 2) la infraestructura científico-tecnológica, como sector de oferta de tecnología y 3) el sector productivo como demandante de tecnología. Dichos agentes deben lograr establecer una relación sólida y permanente [5]. El segundo modelo es el de Estados Unidos denominado la triple hélice, el cual postula que las relaciones entre universidad, industria y gobierno son elementos clave en los modelos económicos de una sociedad basada en el conocimiento y especialmente en las estrategias de innovación [6]. Dicha institución universitaria, puede ser de carácter público o privado, autónoma y cuya misión esté orientada a la formación integral e innovadora de su comunidad educativa; la cual permita a sus profesionales derivar temáticas de la investigación como práctica central, articulada a la generación de conocimiento en el campo de la ciencia, las nuevas tecnologías, las artes y humanidades, con responsabilidad social y ambiental.

Bajo el anterior escenario se enmarca este programa, el cual es una iniciativa con la cual se pretende aportar en los procesos estratégicos de la universidad y su compromiso con el crecimiento y desarrollo económico de la región. La idea surge como una necesidad de transferir el conocimiento generado en el claustro universitario, brindar a los estudiantes que egresen de la universidad la oportunidad de iniciar un emprendimiento, aprovechar las empresas de tecnología e institutos de investigación existentes en la localidad, incentivar y promover la innovación como estrategia de diferenciación, impulsar la cultura emprendedora, generar nuevas fuentes de empleo, lograr mayores índices de productividad, fortalecer la economía y ante todo aprovechar

el talento humano altamente calificado con el que se dispone en la región y que está distribuido en las diferentes instituciones educativas y gubernamentales.

A fin de revisar y ampliar detalles de este trabajo, a continuación se presenta su estructura, la cual está distribuida de la siguiente manera: en el primer capítulo, se encuentra la recopilación de información referente al estado del arte y condiciones necesarias para un proceso de incubación de empresas, este permite fundamentar la importancia del presente trabajo. Seguidamente en el segundo capítulo, se presenta la recopilación de la información primaria y secundaria, estadísticas y revisión de políticas públicas a nivel nacional y local, relacionadas con la actividad emprendedora. Para la recopilación de la información primaria se usó como herramienta una encuesta. El tipo de estudio fue descriptivo y el método estadístico usado fue muestreo aleatorio simple, este proceso permitió acercarse al estudio y obtener datos e información a fin de brindar soporte a la investigación y objetivos trazados. Posteriormente en el tercer capítulo, se hizo la revisión y selección de prácticas y estrategias de funcionamiento y adaptación al programa de incubadora de empresas para ser presentado ante la Universidad Nacional de Río Negro; y direccionado a satisfacer las necesidades con respecto a la cultura emprendedora en los estudiantes, docentes, emprendedores, sector empresarial y demás actores interesados.

Posteriormente se presenta las conclusiones generales, con el fin de que el presente trabajo pueda ser replicado, adaptado y/o mejorado. Y finalmente se adjunta los anexos y referencias bibliográficas que fueron usadas para el desarrollo de este trabajo y que permiten soportar la información plasmada.

## **Justificación**

Las instituciones académicas con el pasar del tiempo, han ido evolucionando a fin de consolidarse como entidades productoras y transmisoras de conocimiento hacia la sociedad a la cual forman parte. Es así, como desde los centros de educación superior en convenio con el gobierno nacional, provincial, local, sector socio productivo y con apoyo de entidades internacionales<sup>4</sup>, se ha ido avanzando en acuerdos y estrategias que permiten profundizar en temas de investigación y desarrollo, generación de nuevas líneas de conocimiento, impulso y apoyo al emprendedurismo, intercambio de experiencias, fortalecimiento del talento humano y diseño de mecanismos que permitan financiar proyectos e ideas provenientes de estudiantes, emprendedores y demandas requeridas por el sector empresarial. Dichas propuestas, requieren estar orientadas hacia la producción, fortalecimiento de la innovación, tecnología y solución de problemáticas sociales que se demandan en cada una de las regiones del país.

Bajo el anterior escenario, el rol que ejerce la universidad en ese contexto, se fundamenta ampliamente mediante las estrategias de inclusión tanto de los docentes como los estudiantes de pregrado y posgrado al sector empresarial, con el propósito de fortalecer su conocimiento e incursionar en el ámbito profesional. Gran parte de estos estudiantes de último año quedan vinculados después de su pasantía y una vez culminada su etapa formativa. Sin embargo otra alternativa es que estos estudiantes una vez culminen sus estudios puedan tener la posibilidad y el acompañamiento necesario desde la institución universitaria en el fortalecimiento de un plan de negocios el cual posteriormente se transforme en una oportunidad de auto emplearse y generar

---

<sup>4</sup> La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), es un foro donde los gobiernos de 30 economías democráticas trabajan conjuntamente para encarar desafíos económicos y sociales de la globalización y al mismo tiempo aprovechar sus oportunidades.  
<http://www.oecd.org/about/>

▪ Por su parte el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), es una organización financiera internacional que tiene como propósito financiar proyectos viables de desarrollo económico, social e institucional y promover la integración comercial a nivel regional en el área de América Latina y el Caribe. Su objetivo central es reducir la pobreza y fomentar un crecimiento sostenible y duradero.

<http://www.iadb.org/es/recursos-para-empresas/financiamiento-para-micro-y-pequenas-empresas-de-america-latina,5787.html>

▪ La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, ONUDI, (en inglés: United Nations Industrial Development Organisation), es una agencia especializada, que tiene como misión promover y acelerar el desarrollo industrial sostenible e inclusivo en países en desarrollo y economías en transición. Esta organización se basa en cuatro categorías de servicios: 1) cooperación técnica, 2) servicios de análisis y asesoramiento de políticas públicas, 3) estándares-conformidad, 4) transferencia y divulgación de conocimiento.  
<http://www.unido.org/es/quienes-somos/la-onudi-en-breve.html>



nuevas oportunidades laborales en la comunidad. Este es un compromiso social que se debe extender a la comunidad emprendedora y empresarial, por ser una institución educativa y agente generador de conocimiento y fortalecimiento del talento humano. Bajo estos lineamientos, desde el gobierno nacional, se busca alcanzar los indicadores propuestos para cada uno de los sectores que componen la economía nacional y que se pueden detallar en el plan nacional de ciencia, tecnología e innovación “Argentina Innovadora 2020” [7].

Con lo mencionado anteriormente, se presenta el siguiente trabajo, soportado con análisis y resultados que pueden contribuir al fortalecimiento de las políticas y estrategias de la universidad y en pro del fortalecimiento del ecosistema emprendedor y productivo de la ciudad de San Carlos de Bariloche y sus alrededores donde la institución universitaria hace su influencia, bajo la coordinación de un equipo interdisciplinario conformado por docentes y estudiantes.

El modelo de incubadora de empresas propuesto, estará encuadrado según el marco normativo de la Secretaria de Investigación de la Universidad Nacional de Río Negro, de la cual dependerá el programa y su debida administración como un área específica denominada: Incubadora de Empresas Productivas e Innovadoras, con el nombre comercial “**IMPULSAR**”. En el programa podrán participar docentes, emprendedores, entes públicos-privados con el fin de apoyar y retroalimentar los diferentes procesos concernientes a la cultura emprendedora y el fortalecimiento de la economía regional y nacional.

### **Antecedentes del trabajo a nivel local**

Son escasos los antecedentes en lo referente a programas de incubadoras de empresas en la ciudad de San Carlos de Bariloche. Sin embargo, en este espacio se hace una exploración acerca de las actividades ejecutadas por diversas instituciones tanto universitarias como empresas privadas y dependientes del gobierno municipal y nacional, a fin de cubrir y fortalecer las necesidades por parte de emprendedores, sector empresarial y demás actores interesados. La prestación de dichos servicios están enfocados en temas como consultoría especializada de proyectos, procesos tanto administrativos, como financieros y operativos. Los antecedentes en proyectos y actividades asociadas son los siguientes:

**Punto Pyme:** en 2014, la Secretaría de Desarrollo Económico junto a un equipo multidisciplinario tomó la iniciativa de emprender un proyecto al cual denominó inicialmente: conformación de unidad de gestión de servicios para PyME [8]. Dicho proyecto buscaba desarrollar en la ciudad una institución que permitiera contribuir al acompañamiento y desarrollo del sector de las PyME, las cuales son vistas como organismos generadores de empleo. Los objetivos fueron orientados hacia la promoción del desarrollo económico y empresarial a través de la creación de nuevas empresas, la consolidación de PyME de reciente creación (menor a 3 años), la generación de redes asociativas empresariales, que contribuyeran a fortalecer el ecosistema emprendedor y empresarial de San Carlos de Bariloche. Durante ese mismo año, la Secretaría de Desarrollo, impulsó la implementación del proyecto destinado a la generación de una incubadora de empresas. En efecto, el proyecto de fortalecimiento y desarrollo de una incubadora de emprendimientos de base productivos y/o tecnológicos en la ciudad tuvo como finalidad contribuir a la promoción del desarrollo económico y empresarial a través de la creación de nuevas empresas y la consolidación de emprendimientos, además de favorecer la promoción de redes asociativas empresariales e institucionales que contribuyeran a consolidar el ecosistema emprendedor. Este proyecto fue financiado por fondos provenientes del Banco Interamericano de Desarrollo “BID”, en el marco del programa PACC “Programa de Acceso al Crédito y Competitividad para mi PyME, proyecto del BID 1884/ OC-AR” [9]. Sus propósitos fueron desarrollar y poner en funcionamiento una incubadora de proyectos y emprendimientos de base productiva y tecnológica, mejorar las capacidades de gestión para la prestación de servicios a empresas y emprendedores, a fin de potenciar el aprovechamiento de las oportunidades del entorno para la creación y consolidación de nuevas empresas. Para ello planteó dos

componentes: 1) el fortalecimiento y desarrollo de una incubadora, y 2) la identificación de oportunidades y desarrollo de proyectos. El plazo previsto fue de seis meses y dispuso de un presupuesto de \$ 877.500 (con un aporte local de \$179.000). La iniciativa de la incubadora de empresas se transformó y se consolidó finalmente en una Unidad de Gestión de Servicios denominada “Punto Pyme”, dirigida a asesorar y acompañar ideas innovadoras de emprendedores en Bariloche. El proyecto fue lanzado el tres de marzo de 2015, mediante la primera Jornada de Desarrollo Emprendedor.

**Semana del Emprendedor Tecnológico Rionegrino:** desde la Subsecretaría de Ciencia, Tecnología y Desarrollo para la Producción de Río Negro, se ha desarrollado tres ediciones referente a la “I, II, III Semana del Emprendedor Tecnológico Rionegrino 2013, 2014 y 2015” [10]. Dicha actividad, es organizada por la Secretaria de Planeamiento y Políticas perteneciente al Ministerio de Ciencia y Tecnología e Innovación Productiva de la Nación. La Semana Nacional del Emprendedor Tecnológico, trata de generar un ambiente de interacción entre los actores provenientes del sistema científico-tecnológico, instituciones educativas, empresas y organizaciones del sector productivo. Su objetivo es facilitar la incorporación de herramientas y habilidades para el desarrollo de negocios de base científica y tecnológica. Asimismo, promueve la incorporación de procesos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) y de transferencia de conocimiento en los procesos productivos. En dichas ediciones, se contó con la adhesión de un centenar de instituciones que forman parte del sistema emprendedor y se ofreció una amplia agenda, “talleres, cursos, seminarios y conferencias”.

**Polo Productivo, Industrial y Tecnológico de Bariloche:** será un centro de gestión, producción y divulgación de conocimiento. En San Carlos de Bariloche esta iniciativa surgió en 1986, dentro del ámbito de la que en aquel entonces era Secretaría de Estado de Ciencia y Técnica de la Provincia de Río Negro[11]. Posteriormente, por medio del trabajo conjunto entre los actores pertenecientes al gobierno local junto con provincia y nación, se dispuso a la expropiación de tierras para el 2012 y al año siguiente para el mes de octubre del 2013, se sancionó la Ley Provincial, la cual expresó de utilidad pública y sujeta a expropiación el predio de 319 hectáreas para la instalación del parque [12]. Posteriormente fue creada una comisión mediante Ley el 8 de mayo del 2014 por medio de la aprobación del expediente 35/2014 por parte de la Legislatura de la Provincial de Río Negro [13]. Entre los objetivos de dicha comisión se establecieron: gestionar los procesos correspondientes para la expropiación, tramites y legalización de las tierras, elaboración del plano para el Polo y sus alrededores (calles, cunetas, badenes, estudio urbano, conservación de zonas verdes y demás usos relacionados con

la actividad del complejo), participación y asesoramiento al Poder Ejecutivo de la provincia en actividades relacionadas con la planificación y logística del Parque Productivo Tecnológico. También presentar un estudio de factibilidad (infraestructura interna, presupuesto, cronograma), entre otros procesos relacionados a la planificación y logística del proyecto. Esa comisión podrá realizar actividades y convocar instituciones tanto públicas como privadas a fin de consultar y debatir temas relacionados al proyecto. Posteriormente el 16 de mayo del 2014, se reunió por primera vez la comisión del Polo Tecnológico[14], la cual estuvo conformada por representantes de diversas instituciones como las que se mencionan a continuación: Poder Ejecutivo de la Provincia, Subsecretaria de Ciencia, Tecnología y Desarrollo para la Producción, Legisladores Provinciales, Legisladores Municipales de Bariloche, Universidad Nacional del Comahue, Universidad Nacional de Río Negro, Municipalidad de San Carlos de Bariloche, Secretaria de Desarrollo Económico de la Municipalidad, Concejales del Deliberante de Bariloche, ALTEC SE, Invap, la Cámara de Comercio, Industria, Turismo, Servicios y Producción de San Carlos de Bariloche. Posteriormente de las reuniones, revisión de criterios y acuerdos, el comité presentó un plan de trabajo, con el objetivo de planificar un parque de gran impacto para la ciudad, en ese sentido a continuación se hace referencia a los sectores con los que contará el parque [15]:

- Sector Industrial: radicación de establecimientos manufactureros y servicios.
- **Incubadora de empresas:** asentamiento de microempresas manufactureras o servicios, vinculadas con áreas académicas o de investigación y desarrollo.
- Parque Tecnológico: con empresas vinculadas a la generación y transferencia de conocimiento y tecnología.

La consolidación del proyecto requerirá una reestructuración en la ciudad, permitiendo más adelante impactar favorablemente en variables socio-económicas, en el desarrollo, crecimiento tecnológico, industrial, nuevas fuentes laborales y diversificación de la economía en toda la zona andina. Siguiendo con los avances del proyecto el 30 de julio del 2015, el Gobernador Alberto Weretilneck, puso en marcha el Polo, el cual está ubicado al este de la ciudad y enmarcado en el desarrollo del corredor bioceánico el cual se intercepta con los océanos atlántico y pacífico por medio de la ruta nacional 23 y el tren [16]. Este proyecto logró consolidarse y seguir adelante gracias al compromiso, trabajo e impulso por parte de los actores tanto del sector público como del privado. Es importante resaltar que para este Polo, ya se han mencionado diversas estrategias con respecto a temas impositivos, con el objetivo de lograr mayor

competitividad. Desde los inicios del proyecto el cual responde a una demanda de muchos años de espera por parte del sector empresarial-universitario-científico-tecnológico-gubernamental y comunidad en general a nivel local, ya se cuenta con 65 empresas interesadas en instalarse en el Polo una vez finalizada la obra, además de las empresas públicas, privadas o mixtas que se adhieran posteriormente. Durante los avances del proyecto se ha contado con la participación de Altec, empresa que desde los 90 forma parte del proyecto, Invap, la Universidad Nacional del Comahue, la Universidad Nacional de Río Negro, la Universidad Nacional de Cuyo, la Comisión Nacional de Energía Atómica y el Instituto Balseiro [17]. Con respecto a la financiación del proyecto, la provincia asumirá el valor de las tierras, y el valor que demande adecuar de infraestructura y servicios al lugar será soportado mediante un aporte de nación, a través del Ministerio de Industria. En este contexto se resalta el desarrollo científico y tecnológico que se desarrolla en el País, y el aporte de Bariloche el cual representa el 10% del PBI y la generación de empleo.

**Clúster Tecnológico Bariloche:** es un conglomerado de empresas e instituciones que conforman un sector tecnológico competitivo a nivel nacional e internacional [18]. Trabajan en forma colaborativa, con recursos humanos altamente capacitados, para brindar soluciones tecnológicas a demandas de alto nivel. La estrategia de mediano plazo del Clúster, es dinamizar el proceso de creación y crecimiento de empresas de tecnología, utilizando de forma intensiva el conocimiento del complejo de investigación y académico radicado en Bariloche. Participan en este conglomerado empresarial, empresas de tecnología, la Agencia Provincial CREAM, la Secretaría de Ciencia, Tecnología y Desarrollo para la Producción, el INTA, la Universidad Nacional del Comahue, Instituto Balseiro y el INTI. Este grupo de empresas e instituciones educativas y de investigación, interactúan con diversos sectores para el diseño y creación de diversos productos y/o servicios. El clúster ayuda a gestionar fondos tanto públicos como privados, brinda servicio de consultoría a pequeñas y medianas empresas en áreas relacionadas a la gestión de calidad, talento humano, comercialización y formulación de proyectos.

**Instituto Balseiro:** es una unidad académica, la cual fue fundada el 22 de abril de 1955 como instituto de física de Bariloche por el entonces presidente Juan Domingo Perón. Su primer Director fue el Doctor en Física José Antonio Balseiro, con cuyo nombre fue rebautizado después de su muerte en 1962. Las actividades académicas en el instituto dieron inicio el 1 de agosto de 1955 con quince estudiantes y ocho docentes. Y sus primeros egresados como Licenciados en Física fueron el 20 de mayo de 1958, y seis días

## *Programa de incubadora de empresas para la Universidad Nacional de Río Negro*

después se aprobó la primera tesis doctoral. Desde entonces funciona en las instalaciones del Centro Atómico Bariloche (CAB) por convenio acordado entre la Universidad Nacional de Cuyo y la Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA). Allí se forman profesionales en la rama de Física, Ingeniería Nuclear, Ingeniería Mecánica, Ingeniería en Telecomunicaciones y Física Médica. Actualmente desarrolla de modo regular ferias de ciencias en la ciudad y lleva a cabo una iniciativa de becas de forma anual, la cual consiste en la participación de un concurso de presentación de monografías por parte de estudiantes a nivel nacional y quienes estén cursando los dos últimos años en los diferentes centros de enseñanza media, quienes ganen tienen la oportunidad de vivir una experiencia en las instalaciones del instituto [19].

**Programa-IB50K:** es un concurso de planes de negocio con base tecnológica promovido por el Instituto Balseiro, dependiente de la Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA) y la Universidad Nacional de Cuyo (UNCUYO). Este programa está dirigido a grupos de jóvenes menores de 35 años, estudiantes regulares o graduados de Universidades de la República Argentina y reparte en pesos Argentinos el equivalente a 50.000 dólares entre los tres mejores proyectos premiados [20].

**Herramientas de financiamiento:** existe a nivel nacional, provincial y local diversos instrumentos de financiamiento tanto del sector público como del sector privado que están direccionados a brindar apoyo a empresarios y emprendedores con ideas o proyectos con enfoque productivo, tecnología intermedia o alta tecnología en la ciudad de San Carlos de Bariloche. Entre las alternativas más variadas están las propuestas desde la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, organismo dependiente de Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, el cual está direccionado a promover el financiamiento de proyectos que permitan mejorar la calidad de vida en la sociedad. Entre las líneas de financiamiento están las siguientes: FONCyT, FONTAR, FONSOFT, FONARSEC, [21]. Otras opciones son las que ofrece en forma limitada la banca comercial entre ellos están: Banco Nación, Banco Santander, Credicoop, Venture Capital o Capital de Riesgo. Aquí también se resalta al aporte que hacen al emprendimiento y al sector empresarial las instituciones educativas que no ofrecen dinero como premio, pero que actúan como puente para difundir los proyectos y acercar a los emprendedores con los inversores.

**La Agencia CREAR Bariloche:** es una organización la cual está diseñada para brindar acompañamiento al sector empresarial y a los emprendedores de la región de Río Negro. Mediante su conexión con las diferentes instituciones del estado nacional y regional, quienes son las encargadas de diseñar las políticas de desarrollo económico y

## *Programa de incubadora de empresas para la Universidad Nacional de Río Negro*

con fuerte conexión con el entramado productivo, permite generar las condiciones propicias para crear y gestionar recursos técnicos y financieros a fin de apoyar y fortalecer los diferentes procesos productivos que se requieran en la provincia, por medio del acercamiento, verificación y acompañamiento en las necesidades relevadas en el entorno económico. Para cumplir con su objetivo brinda asesoramiento en las líneas de financiamiento que son propias de la agencia y de las cuales se mencionan las siguientes “Programa asistencia financiera microemprendedor, Bienes de Capital, Capital de Trabajo, Crear Exporta, Subsidio Tasa”. A nivel nacional están las líneas de PyME y Emprendedores [22].

### **Objetivos del trabajo**

#### **Objetivo General**

Diseñar un programa de incubadora de empresas para la Universidad Nacional de Río Negro, a fin de incentivar y fortalecer la cultura emprendedora y desarrollo económico en San Carlos de Bariloche y la Región.

#### **Objetivos Específicos**

- [1]. Revisar el estado del arte, referente a la temática de incubadoras de empresas a nivel mundial, nacional y local.
- [2]. Recopilar información, estadísticas, y revisión de políticas a nivel nacional y local, que permitan justificar la necesidad del presente programa en la región.
- [3]. Seleccionar, estudiar las prácticas, estrategias de funcionamiento y adaptación al programa de incubación de empresas para la Universidad Nacional de Río Negro, Sede Andina, San Carlos de Bariloche.

## **Capítulo I**

### **INCUBADORAS DE EMPRESAS: CONCEPTUALIZACIÓN**

A continuación se presentan los conceptos necesarios y más relevantes para entender, justificar el estudio y análisis del programa que se está proponiendo en este trabajo. Se hará especial énfasis en mostrar las distintas y nuevas herramientas de gestión que con el transcurrir del tiempo muchos países, han ido incorporando y las cuales les han permitido mejorar y fortalecer sus políticas de desarrollo económico, y que de igual forma buscan dar respuesta a problemas específicos del país y como efecto derrame, buscan posicionarse en el mercado global como referente en temas de competitividad; a nivel interno tienen por objetivo la generación de nuevas fuentes de empleo, desarrollo de nuevas empresas y la contribución al desarrollo económico local de forma integral. Para ese propósito, se muestra a lo largo de las secciones de este capítulo los lineamientos que rigen los programas de incubadoras de empresas y cómo estos se han convertido en herramientas de gestión de innovación altamente difundidos a nivel mundial. Así por ejemplo, se muestra como en América Latina, existe la necesidad de estrechar vínculos entre los diferentes actores como: universidades, gobierno, el sector empresarial y la comunidad, a fin de generar sinergias en políticas de apoyo, conocimiento e investigación, en los procesos productivos con la finalidad de crear nuevas empresas, mejorar las existentes, diversificar el tejido productivo, atraer y retener talentos, mejorar los ingresos, generar nuevos empleos y oportunidades para la comunidad en general. Si bien en el capítulo se presenta los conceptos generales que abordan la temática de los programas de incubadoras de empresas por medio de los antecedentes que existen a la actualidad, y los cuales se han revisado a lo largo de la construcción de este documento, también se presenta los procesos que implica crear un programa de estas características y su impacto en el ámbito social, político y económico. Es por ello que en el desarrollo de este proceso se parte desde un marco de referencia el cual va acompañado con soportes que fortalecen la investigación. Finalmente es importante mencionar que las secciones desarrolladas a continuación son a modo de introducción, producto de la revisión de trabajos encontrados en la literatura. Si bien las secciones presentadas son resumidas, han sido referenciadas debidamente con el propósito que los lectores interesados en este trabajo puedan documentarse si lo desean, y además dar créditos a los trabajos presentados por otros autores.



### **1.1 Historia de la incubación de empresas**

El concepto de incubadora de empresas surge en el estado de Nueva York (EE.UU) en 1959, cuando Joseph Mancuso, adquiere una fábrica en desuso que había pertenecido a la empresa Massey Ferguson, y posteriormente decide dividirla a fin de alquilarle a pequeñas empresas independientes. Para ello, hizo un condominio adicionando a la infraestructura física algunos servicios como secretaría, contabilidad, ventas, marketing y otros; la finalidad era que las firmas que allí se gestaban compartieran costos en forma colectiva (dar cobijo a nuevas empresas en un entorno económico debilitado) [23]. En poco tiempo había logrado reclutar a sus primeros inquilinos (incluyendo una bodega, una organización caritativa y una compañía de pollos). Se dice que el término incubadora surgió a partir de que una de las empresas a la cual le alquilaba se encargaba de criar pollos para luego comercializarlos en el mercado. Posteriormente a este predio se le denominó Centro Industrial de Batavia (BIC: de sus siglas en inglés). Luego de un tiempo, este fenómeno se expandió al resto de EE.UU, más precisamente en los años 1980, también se extendió a Reino Unido y Europa a través de distintas formas relacionadas a la propuesta de Joseph Mancuso, como por ejemplo Centros de Innovación, Polos Tecnológicos y Parques Científicos.

Según reportes de 1998, suministrados por la Asociación Nacional de Incubadora de Negocios, organización de los Estados Unidos pioneros en el desarrollo de técnicas de procesos de incubación, (NBIA- de sus siglas en inglés: National Business Incubation Association), reporta que al cabo de tres años, la tasa de éxito para negocios que eran incubados oscilaban entre el 75% y el 80%, frente al 20% o 25% que reportaron los nuevos negocios no incubados. Lo anterior indica que aquellas empresas que han seguido un proceso de incubación presentaban menor mortalidad, gran funcionamiento y pautas de crecimiento más positivas en comparación con las que no siguieron proceso alguno dentro de una incubadora [24]. Con referencia a lo mencionado anteriormente referente a las incubadoras, se puede agregar que estas se denominan como “primera generación”, pues sus funciones consistían en ofrecer un espacio a bajo costo donde las nuevas empresas pudieran instalarse, junto con un conjunto de servicios compartidos para el grupo de emprendedores que habían cumplido con los respectivos requisitos establecidos.

Posteriormente en los Estados Unidos en 1990, el modelo de las incubadoras de empresas fueron transformándose según los avances y requerimientos que se iban dando en el sector económico hacia la denominada “nueva economía”, es por ello que

se desprenden nuevas clasificaciones del modelo inicial, dando paso a la evolución de estos instrumentos políticos hacia las empresas de base tecnológica y va tomando un rol de gran impacto el capital de riesgo. A los nuevos modelos se les clasificó como incubadoras de “segunda generación” [25]. Durante ese mismo año las incubadoras que estaban direccionadas a la prestación de servicios informáticos relacionados con internet, jugaron un rol trascendental y posteriormente se fueron dando las condiciones favorables para que fueran definidas como herramienta virtual, con el propósito de brindar a las nuevas empresas un acompañamiento en los diferentes procesos técnicos y financieros mediante una plataforma tecnológica, la cual no requiere estar en un espacio físico determinado, permitiendo acceder a cualquier emprendedor o empresario a los servicios ofertados por dicha herramienta desde cualquier lugar del mundo.

En la tabla (1), se puede visualizar resumidamente la evolución referente a las incubadoras de empresas en los Estados Unidos.

<b>Años 1980</b>	<b>Años 1990</b>
➤ Financiación pública o semipública	➤ Financiación privada
➤ Sin ánimo de lucro	➤ Sin ánimo de lucro
➤ Dirigidas a la comunidad	➤ Dirigidas a las empresas
➤ Finalidad: reducir costos	➤ Finalidad: reducir tiempo, costos
➤ Interés en apoyar nuevas empresas	➤ Interés por la puesta en marcha de empresas
➤ Empresas se clasificaban: según la actividad generada o la que promovían. (tradicional, tecnológicas o mixtas)	➤ Empresas de Base Tecnológica

**Tabla 1.** Evolución de las incubadoras de empresas en los Estados Unidos. De Ref. [25].

Hoy en día, la anterior forma de clasificación ha sido ampliada. Además de los primeros modelos de incubadoras y la denominada nueva economía, se realizan modelos de incubadoras de empresas dependiendo de los diferentes intereses por parte de las regiones, los cuales se pueden ver mediante su estructura organizacional, misión, objetivos trazados, destinatarios, promotores, socios y entidades tanto nacionales como internacionales que integran y apoyan dichos programas. Incluso, las últimas generaciones de incubadoras basadas en las tecnologías de la información, surgidas a partir de 1998, han sido objeto de una clasificación específica. Bajo ese escenario, fueron apareciendo aparte de las incubadoras de empresas de base tecnológica (software, tecnología avanzada en la “India”, biotecnología, electrónica y fabricación en “Malasia”, trabajos multimedia, robótica e instrumentación), incubadoras de uso

múltiple, general o mixta (toda clase de negocios, tipo microempresas), culturales, de economía solidaria, agroindustriales, industrias de incubadoras específicas como las de empowerment, manufactura pesada, experimentales, procesamiento de alimentos, biomedicina, programas computacionales e incubadoras virtuales[26].

Para resumir lo anterior, a continuación se presenta en la figura (1), un esquema de la evolución progresiva del concepto de incubación de empresas. Para lograr el anterior proceso fue necesario unir esfuerzos entre gobiernos locales, universidades e instituciones financieras, a fin de impulsar la industrialización en regiones poco desarrolladas, lograr mayor desarrollo y diversificación; a su vez este proceso pretendía servir de nexo para la unión entre el sistema científico- tecnológico, representado por los centros de investigación, universidades, y la realidad empresarial, promocionando lo que en la actualidad se conoce como spin-off académico. Una de las principales motivaciones de la creación e impulso de las incubadoras de empresas, fue de naturaleza social, creación de puestos de trabajo, generación de renta y desarrollo económico en un contexto de políticas gubernamentales de desarrollo regional.

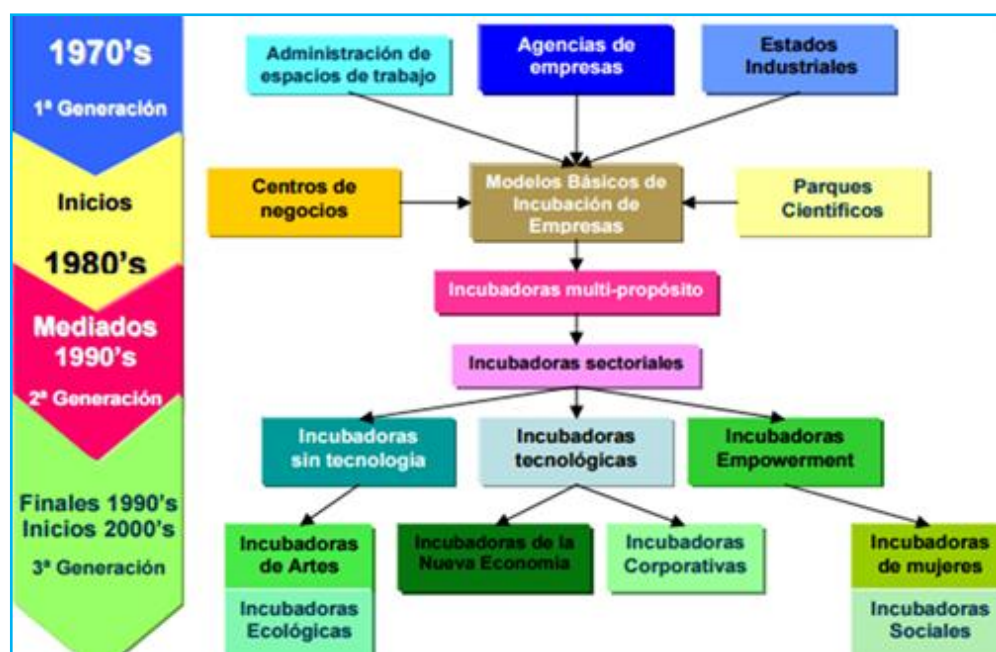


Figura (1). Evolución del modelo de incubadoras de empresas. Fuente: Tomado del trabajo: I congreso Iberoamericano de CTSI "Junio 2006". Ref. [27].

Hoy en día, existen reportes alentadores que justifican la necesidad de seguir empleando este tipo de herramientas y convenios que promuevan la existencia de nuevas incubadoras de empresas. Lo anterior se fundamenta según datos suministrados por la Asociación Internacional de Innovación Empresarial (InBIA), quien indica que a partir de octubre del 2012, había más de 1250 incubadoras en los Estados Unidos, con

referencia a 1980, que sólo eran 12. La InBIA también estima, que hay unas 7000 incubadoras de empresas en todo el mundo [28].

## **1.2 Antecedentes de las incubadoras de empresas**

### **1.2.1 Panorama de incubadoras de empresas a nivel mundial**

Luego de un tiempo en el cual la incubación de empresas se expandió por todo Estados Unidos, la evolución de este fenómeno, se extendió a Europa, exactamente Inglaterra, a partir del cierre de una subsidiaria de la British Steel, que estimuló la creación de pequeñas empresas en áreas relacionadas con la producción de acero, con dos ideas básicas: la tercerización y uso de edificios subutilizados. Según la Center for Strategy and Evaluation Services (CSES), según estudios reportados por parte de la Comisión Europea del 2002 referente al comportamiento de las empresas durante un período de tiempo, indicó que un 80% de aquellas empresas innovadoras europeas cierran sus puertas antes de completar un año en el mercado, mientras que este resultado disminuye en un 20%, cuando las empresas siguen un proceso de incubación. Posteriormente de completar un ciclo de incubación, el cual tiene una duración aproximadamente de cinco años, la tasa de supervivencia promedio para dichas empresas que nacieron, crecieron y se fortalecieron al interior de las instalaciones ya sea de una incubadora de empresas, centro de innovación o parque tecnológico, es cercano al 89%, porcentaje muy superior a la media europea que no alcanza el 50% para las empresas que se fundaron sin ningún tipo de acompañamiento, luego de diez años, la tasa de éxito sigue superando el 80% frente al 20% o 25% que reportan los nuevos negocios no incubados[29]. Esta actividad de incubación no se ha limitado solo a países desarrollados (China, Japón, India, Corea, Malasia, Indonesia, Uzbekistán, Dinamarca, Turquía, Polonia, Oceanía), y se están aplicando cada vez más en los países en vía de desarrollo, así mismo ha aumentado el interés y los mecanismos a fin de apoyar financieramente estos programas por medio de organizaciones mundiales como la ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial) y el BID (Banco Interamericano de Desarrollo)[26].

Para el caso de América Latina, entre los países más representativos en la temática están: México, Colombia, Argentina y Brasil, este último es considerado como uno de los que más experiencia tiene en referencia a la implementación y desarrollo de programas de incubación de empresas [30]. Brasil ha liderado el desarrollo de programas de parques tecnológicos e incubadoras de empresas, el cual empezó en la década de 1980 en la ciudad de San Carlos por iniciativa del entonces presidente

del Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (CNPq)<sup>5</sup> Lynaldo Cavalcanti de Albuquerque, a partir de ese momento se crearon en diciembre de 1984 cinco fundaciones tecnológicas: 1. Campina Grande (estado de Paraíba)<sup>6</sup>, 2. Manaus (estado de Amazonas)<sup>7</sup>, 3. San Carlos (estado de Sao Paulo)<sup>8</sup>, 4. Porto Alegre (estado de Río Grande del Sur)<sup>9</sup> y 5. Florianópolis (estado de Santa Catarina)<sup>10</sup>, con el fin de realizar transferencia de tecnología producida en las universidades al sector productivo. En Brasil la mayoría de las universidades cuentan con programas propios de incubadoras de empresas. Posterior a la implementación de la Fundación del Parque Tecnológico (ParqueTec) en San Carlos en diciembre de 1984, se logró establecer la primera incubadora de empresas en Brasil y la más antigua de América Latina con cuatro empresas establecidas, en esa década también se logró establecer cuatro incubadoras en las ciudades de San Carlos (Sao Paulo), Campina Grande (Paraíba), Florianópolis (Santa Catarina) y Río de Janeiro. En 1987, se dieron las condiciones propicias para la creación de la Asociación Nacional de Entidades Promotoras de Emprendimientos de Tecnologías Avanzadas (ANPROTEC)<sup>11</sup>, con el objetivo de articular el movimiento de creación de incubadoras de empresas. Posteriormente en 1991, el Servicio Brasileño de Apoyo a Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE)<sup>12</sup>, empezó a apoyar la creación de nuevas incubadoras como una alternativa dentro de los proyectos de fomento a la creación de MyPES, financiando estudios de viabilidad técnica, capacitación y apoyo financiero. Con la gestión y apoyo de las instituciones mencionadas anteriormente se logró crear para el 2007 alrededor de 300 programas de incubadoras de empresas en todo Brasil. Cabe resaltar que actualmente continúa vigente la necesidad de seguir impulsando este tipo de programas y la vinculación del sector público, privado y la comunidad en general [30].

México por su parte, la incubación de empresas la desarrolló a partir del 2001 (aunque en los noventa ya había iniciado las políticas de incubación), cuando se creó la primera incubadora física en el campus Monterrey, tiempo después en 2009 ya habían establecido más de veinticuatro incubadoras a lo largo de todo el país [31].

---

<sup>5</sup> [http://docs.politicasceti.net/reportes/BR\\_SI.pdf](http://docs.politicasceti.net/reportes/BR_SI.pdf)

<sup>6</sup> [https://pt.wikipedia.org/wiki/Fundação\\_Parque\\_Tecnológico\\_da\\_Paraíba](https://pt.wikipedia.org/wiki/Fundação_Parque_Tecnológico_da_Paraíba)

<sup>7</sup> [http://www.suframa.gov.br/suframa\\_linhas\\_estrategicas\\_ct-pim.cfm](http://www.suframa.gov.br/suframa_linhas_estrategicas_ct-pim.cfm)

<sup>8</sup> [https://pt.wikipedia.org/wiki/Parque\\_Tecnológico\\_de\\_São\\_Carlos](https://pt.wikipedia.org/wiki/Parque_Tecnológico_de_São_Carlos)

<sup>9</sup> <http://www3.pucrs.br/portal/page/portal/inovapucrs/Capa/Tecnopuc>

<sup>10</sup> <http://www.pmf.sc.gov.br/entidades/smctdes/index.php?cms=polo+tecnologico>

<sup>11</sup> <http://anprotec.org.br/site/menu/incubadoras-e-parques/perguntas-frequentes/>

<sup>12</sup> <https://www.oitcinterfor.org/instituci%C3%B3n-miembro/servicio-brasile%C3%B1o-apoyo-micro-peque%C3%B1as-empresas-sebrae>

Con respecto al nivel de participación de Colombia en programas de incubadoras de empresas es muy significativo y necesario decir que este país creó su primera incubadora en 1994 a partir de una iniciativa de carácter mixto, la cual se denominó Corporación INNOVAR<sup>13</sup>, ubicada en la ciudad de Bogotá, seguidamente este proceso de creación de programas de incubación fue dándose lentamente en las diferentes regiones del país con el fin de aumentar la competitividad y desarrollo tecnológico productivo. Un modelo que ha tenido gran impacto en la creación e impulso de PyME y desarrollo económico, es la incubadora de empresas de base tecnológica de Antioquia (IEBTA), creada en 1996. En 2002 se creó el Sistema Nacional para la Creación e Incubación de Empresas (SNCIE) con el objetivo de articular esfuerzos entre los actores involucrados en programas de incubación de empresas, generación de un equipo de trabajo en red, cofinanciación a iniciativas empresariales con alto grado de innovación, desarrollo tecnológico, tiempo de creación entre cero a tres años y apoyo a grupos emprendedores con planes de negocios que demostraran altas probabilidades de rentabilidad. Este último organismo logró tener en el segundo semestre del 2003, veintidós incubadoras de empresas en diferentes departamentos del país [30].

Para el caso de Chile las incubadoras de empresas dieron inicio a fines de 1980, con la primera incubadora llamada Santiago Innova, mediante esfuerzos entre el municipio de Santiago, el Servicio de Cooperación Técnica, la Comunidad Europea y el ayuntamiento de Barcelona. El objetivo fue crear un espacio en el cual se brindará acompañamiento a potenciales empresarios, desarrollar habilidades emprendedoras y consolidar iniciativas de negocio. Seguidamente este proceso de incubación fue dándose en las diferentes regiones del país y vinculado principalmente a las universidades y con la cooperación del sector empresarial, logrando concretar veintiún programas. Los modelos de mayor consolidación son 1) Octantis perteneciente a la Universidad Adolfo Ibáñez y 2) el 3IE de la Universidad Técnica Federico Santa María [30].

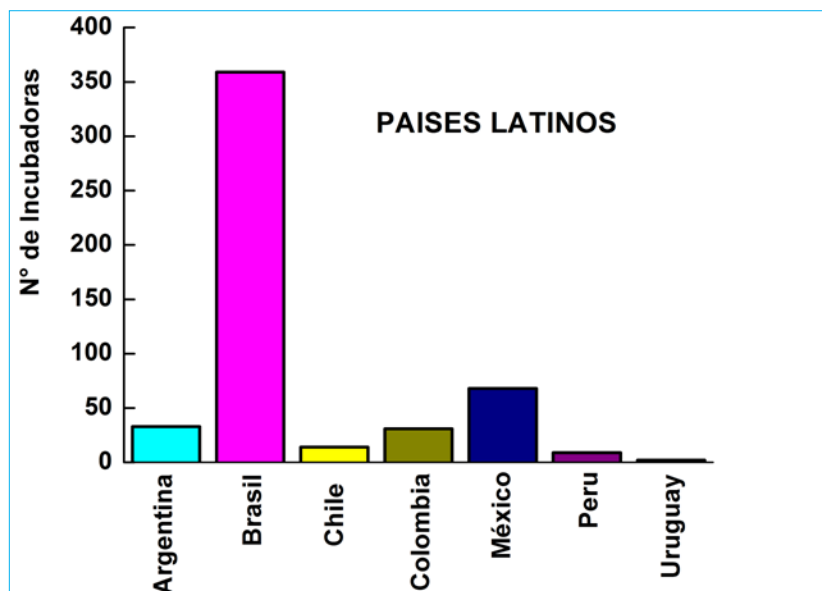
Con respecto a Venezuela el desarrollo de incubadoras es mínimo y solo se puede mencionar dos experiencias las cuales se encuentran al interior de los parques tecnológicos de la Universidad Simón Bolívar y Universidad los Andes.

A continuación en la figura (2), puede observarse el porcentaje de participación en programas de incubación por parte de países latinoamericanos seleccionados y los cuales han mostrado mayor participación en procesos de incubación según datos relevados por el AIPyPT del 2003. De ella, se puede concluir que Brasil, México Argentina

---

<sup>13</sup> <https://encolombia.com/economia/economicolombiana/emp-turisticos/corporacioninnovar/>

y Colombia tienen la mayor cantidad de incubadoras de empresas en Latinoamérica, siendo Brasil el líder con 350 programas. Otros países apenas empiezan a desarrollar este tipo de programas para estimular el entrepreneurship, como es el caso de Uruguay, Perú y Venezuela.



**Figura (2).** Elaboración propia. Países Latinos y su participación en programas de incubación de empresas.

### **1.2.2 Panorama de incubadoras de empresas en la Argentina**

La tendencia de programas de incubadoras de empresas en el caso de la Argentina emergió en los 90 y se fortalecieron a partir del contacto de las universidades (Universidad Nacional de la Plata y la Universidad de Luján) con el programa de incubadoras de empresas Columbus, soportado bajo el marco del Consejo de Rectores de Universidades Europeas. El Consejo tenía por objetivo generar un vínculo entre la universidad con el programa de creación de empresas de base tecnológica para posteriormente establecer una red latinoamericana de incubadoras de empresas. Por medio del programa Columbus se logró capacitar los primeros recursos humanos, los cuales posteriormente fueron los encargados de impulsar los programas de incubación de empresas en el país [32]. Posteriormente en 1997, se dio origen a los dos primeros programas de incubación de empresas de base tecnológica en el país, estos tuvieron lugar en la Universidad Nacional de la Plata y la Universidad de Luján, estas primeras experiencias de incubación de empresas se formaron a partir del impulso promovido en el marco del programa de incubadoras productivas y de base tecnológica establecido en 1995 por la Unidad Generadora de Empleo del Ministerio de Producción de la Provincia de Buenos Aires. Posteriormente las dos universidades tuvieron la oportunidad de



acceder a un subsidio con el objetivo de lograr la adecuación de la infraestructura necesaria para el funcionamiento de la incubadora de empresas. La coordinación del programa estuvo a cargo del Instituto Nacional de Empleo (IPE) y durante la primera fase el subsidio recibido fue de \$20.000, y desembolsado en 1996. Con el avanzar del tiempo la cantidad de programas fue dando resultados favorables en el desarrollo económico de las diferentes regiones del país, permitiendo incrementar sostenidamente la cantidad de programas, tanto así que en marzo de 1999, se creó la Asociación de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos (AIPyPT), organismo encargado de realizar la difusión y coordinación entre entidades que promueven la formación de emprendedores, estudiantes, profesionales y empresarios jóvenes en diversos ámbitos geográficos. Posteriormente en octubre de 1999, este organismo inició un relevamiento orientado a obtener información de universidades, institutos, centros de I&D (Investigación-Desarrollo), empresas con actividades vinculadas a la creación, desarrollo y fortalecimiento de empresas innovadoras, con el fin de sustentar la planificación y definición de políticas de apoyo tanto para el sector tecnológico como el sector empresarial.

En resumen y retomando una investigación académica referente al desarrollo de incubadoras de empresas en la Argentina elaborado por Ciancio y Fardelli Corropolese [33], a continuación se citan cuatro hitos:

**Primer hito.** *“Programa Columbus, desarrollado durante los años 1991 y 1992. Auspiciado por el Consejo de Rectores de Universidades Europeas. Su principal objetivo consistía en apoyar el desarrollo de incubadoras universitarias en América Latina”.*

**Segundo hito.** *“Programa de incubadoras productivas y de base tecnológica, implementado por el gobierno de la provincia de Buenos Aires en un período comprendido entre 1995 y 1999. El cual consistió en el otorgamiento de subsidios para la creación e instalación de incubadoras en universidades nacionales radicadas en su territorio”.*

**Tercer hito.** *“Creación de la Asociación de Incubadoras, Parques y Polos Tecnológicos-AIPyPT (1999), proceso inicial para nuclear incubadoras existentes”.*

**Cuarto hito.** *“Intervención del estado nacional activamente con políticas de promoción de incubadoras y parques tecnológicos a través del FONTAR (Fondo Tecnológico Argentino), la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT) y el*



*programa especial de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos de la Secretaría de Ciencia y Tecnología”.*

Las incubadoras de carácter tecnológico son un instrumento que genera sinergia positiva entre las empresas, instituciones de investigación y desarrollo que las componen. Es por ello que se han promovido políticas públicas<sup>14</sup> tanto a nivel nacional como sectorial mediante las cuales se establecen regímenes especiales que buscan la inserción, desarrollo e instalación de nuevas industrias de base tecnológica en parques tecnológicos, incubadoras de empresas y zonas francas, entre otros.

De otro lado, según un estudio presentado en 2003 por la Asociación de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos de la Argentina (AIPyPT)<sup>15</sup>, acerca del desarrollo de programas de incubadoras de empresas en el país, permite tener mayor acercamiento al contexto en el que se desenvuelven estos programas y poder referenciar los siguientes datos. Según los reportes de la AIPyPT, existen treinta y tres incubadoras de empresas identificadas, veinte y dos parques y polos tecnológicos. Cabe resaltar que por ser estos programas de reciente creación en el país, en comparación con países desarrollados y otros de industrialización tardía (Brasil), es que

---

<sup>14</sup> Beneficios de la Ley 25.922, sancionada el 18/8/2004. Promoción de la industria del software. Establece beneficios especiales tales como: exención por 10 años de impuestos industriales, crédito fiscal hasta un 70% para cancelar el IVA y otros impuestos nacionales, desgravación del 60% sobre el impuesto a las ganancias para las empresas que acrediten I+D, certificaciones de calidad y exportaciones de software, desgravación de la importación de hardware para la producción, se excluyen restricciones a la importación de productos informáticos necesarios para la producción de software (hardware).

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/95000-99999/98433/norma.htm>

▪ Beneficios de la Ley 23.877, sancionada el 28/09/ 1990. Promoción y fomento de la innovación tecnológica. Ofrece créditos a personas físicas y jurídicas que realicen proyectos de modernización, desarrollo tecnológico, desarrollo de negocios de investigación, transmisión tecnológica, asistencia técnica y demás.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/277/norma.htm>

▪ Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR), a fin de proveer financiación a empresas, instituciones y promover la innovación y modernización tecnológica, desde donde se financian tres categorías de proyectos. Ambos gestionados por el Ministerio de Ciencia (MinCyT).

<http://www.agencia.mincyt.gob.ar/frontend/agencia/fondo/fontar>

▪ En la misma línea surge el Fondo Sectorial Argentino (FONARSEC), con el fin de mejorar la competitividad en el sector, contribuir a la solución de problemas y dar respuesta a las demandas de la sociedad, las empresas y el estado.

<http://www.agencia.mincyt.gob.ar/frontend/agencia/fondo/fonarsec>

<sup>15</sup> La Asociación de Incubadoras, Parques y Polos Tecnológicos (AIPyPT) en trabajo conjunto con la Secretaría de Ciencia y Técnica (SECyT) de la República Argentina, realizaron a fines del 2002 una recopilación de datos y funcionamiento referente a las incubadoras de empresas a fin de conocer su filosofía, funcionamiento y demás relevamiento de datos que permitieran conocer más acerca de dichos programas.

<https://www.hitpages.com/doc/6378451401441280/3#pageTop>

se refleja un bajo número de incubadoras, parques y polos tecnológicos en funcionamiento en la Argentina. Según la información reportada se puede conocer que el número de empresas en fase de incubación es escaso y más aún el de empresas en fase de graduación, así como el porcentaje de ocupación por parte de empresas o emprendimientos en los parques. Así mismo, aún son muy escasas las incubadoras que estén incubando empresas en los rubros de tecnología avanzada y tampoco son muchas las que se definan como tecnológicas, así como también ocurre con los parques, aunque el número de emprendimientos viene creciendo año a año. Otra información importante fue la fuerte presencia de universidades y centros tecnológicos involucrados tanto en la creación como en la promoción de estos programas, aunque su presencia no garantiza el rasgo de “tecnológico” al emprendimiento. Con respecto al origen de estas incubadoras se reconoce como público y otras de origen mixto, es decir con intervención de algún ente público-privado. Solamente tres incubadoras tienen origen privado. Entre los objetivos principales que se plantean al incubar empresas está la creación de empresas con un 87%, formación de emprendedores en un 83%, entre otros aspectos tales como: 1) creación de puestos de trabajo y 2) relocalización de empresas-valorización de terrenos. En ese proceso es muy fuerte la vinculación existente entre incubadoras e instituciones de investigación y desarrollo, puesto que se presenta en el 82% de los casos, de los cuales tienen una vinculación formal en un 75% mediante establecimiento de convenios. La presencia de universidades también es un rol fundamental en las entidades en estudio, puesto que se encuentran vinculadas a ellas en un 95% de los casos, con vinculación formal en el 73%. Siendo las universidades las promotoras y financiadoras principales de estas incubadoras de empresas, es natural comprobar que la mayor parte de las incubadoras de empresas se encuentran localizadas en predios universitarios en un 48% según los reportes de la AIPyPT. Y es menor la cantidad de incubadoras de empresas vinculadas a parques tecnológicos en un 57%, proporción que se ha venido incrementando en los últimos años como consecuencia del desarrollo de los emprendimientos incubados y la conveniencia de albergarlos en un predio común. En referencia al financiamiento lograron identificar que es uno de los aspectos más críticos a la hora de la incubación en la Argentina, y más aún cuando no existen mecanismos consolidados de financiamiento a incubadoras e incubados, casi todas las incubadoras de empresas proveen alguna forma de acompañamiento para que el emprendedor acceda al sistema financiero, cuando no es posible contar con fondos propios, las incubadoras asesoran a los emprendedores acerca de las líneas disponibles en el mercado y otras herramientas de crédito.

### **1.3 Enfoque conceptual y características de las incubadoras de empresas en la Argentina**

En este espacio se presentan las bases teóricas respecto a los fundamentos necesarios a tener en cuenta a la hora de llevar a cabo un programa de incubación de empresas, así mismo se hace referencia a los actores a quienes está dirigido (emprendedor- PyME); y de quienes requiere de su apoyo para implementarlo (instituciones universitarias, municipios, cámaras empresariales, organizaciones no gubernamentales “ONG”, las siguen en orden de importancia y en menor grado, los centros tecnológicos y las empresas). Las incubadoras de empresas o incubadoras de negocios, son programas diseñados para apoyar el proceso de aceleración, crecimiento y consolidación de proyectos e ideas de base tradicional y/o tecnológica y preponderantemente innovadoras [34]. Estos emprendimientos son presentados por un emprendedor y/o provenientes del sector empresarial (PyME), y a quienes la incubadora le suministra una amplia gama de recursos y servicios empresariales, entre los cuales se puede mencionar: asesoría administrativa y legal, coaching, networking, renta de espacio por tiempo limitado a precio flexible, asesoramiento en líneas de financiamiento, condiciones de logística (servicios de agua, energía, comunicación, informática, mantenimiento, limpieza, estacionamiento y vigilancia). Cabe resaltar que el concepto de incubadora de empresas no se reduce al esquema de dividir gastos o compartir espacio y servicios; se trata de un programa de incentivos a la creación de empresas competitivas, donde los participantes comparten experiencias e información entre sí, generando una sinergia que contribuya a la creatividad y retroalimentación. En este marco, cada una de las empresas es asistida, monitoreada individualmente, incentivada de acuerdo a su propia etapa de crecimiento, necesidades particulares, tamaño relativo, de manera que el estímulo sea oportuno.

#### **✓ Beneficio para los participantes en el proceso de incubación**

Las incubadoras, como mecanismo de creación de micro y pequeñas empresas, contribuyen al desarrollo económico generando nuevos productos y servicios. Promueven el desarrollo tecnológico, la diversificación de la economía, generan empleo, con un bajo costo por puesto de trabajo y fortalecen el espíritu de asociación. Además crean redes de negocios, desarrollan la cultura de gestión, planeamiento, buenas prácticas de trabajo y colaboración. Reducen los costos de innovación y facilitan la transferencia de tecnología.

✓ **Características de las incubadoras de empresas**

A continuación se describe las características generales de una incubadora de empresas a fin de conocer el tipo de estructura que la identifica, cómo se financia, los servicios que ofrece, el perfil de los proyectos a incubar, requisitos que debe cumplir el grupo emprendedor, los distintos modelos y tipos de incubación posible, las fases o procesos de incubación, y la motivación para desarrollar incubadoras de empresas.

✓ **Tipos de incubadoras de empresas**

Las incubadoras de empresas se pueden diferenciar en función del tipo de empresas incubadas, estas se pueden clasificar como sigue:

- **Incubadora de base tradicional:** apoya el desarrollo de empresas ligadas a sectores de la economía que utilizan tecnologías ampliamente difundidas. El objetivo, tal como refieren ciertos estudios, es agregar valor a los productos y procesos, a través de la utilización de nuevas tecnologías.
- **Incubadora de base tecnológica y/o innovadora (IEBT):** parte de una selección rigurosa de los planes de negocio y/o empresas basadas en el conocimiento, y a quienes se les brinda infraestructura y acompañamiento continuo (gestión, marketing, vinculación tecnológica, patentes financiamiento), así mismo generar sinergia entre ellas.
- **Incubadora mixta:** combinación de los dos modelos anteriores. Lo cual indica que brinda apoyo tanto a empresas tradicionales como de base tecnológica.

✓ **Objetivos fundamentales de las incubadoras de empresas**

Las incubadoras de empresas independientemente del país, región y de su estructura organizacional, está direccionada al cumplimiento de los objetivos que están expuestos en la tabla (2).

➤	Brindar asistencia a micros y pequeñas empresas que recién se inician, e igualmente a micros y pequeñas empresas que ya están establecidas en el mercado.
➤	Disminuir la tasa de mortalidad de las empresas.
➤	Acelerar la consolidación de empresas, ayudándolas a superar rápidamente las barreras de tipo técnico, gerencial y de mercado.
➤	Acompañar el proceso requerido por los emprendedores y/o empresas en cada una de sus etapas de vida del proyecto, por medio del servicio de capacitación y/o consultoría especializada.
➤	Convertirse en un mecanismo articulador entre el sector empresarial, instituciones académicas y el gobierno a fin de lograr transferir el conocimiento y fortalecer estas redes respectivamente.
➤	Formar y fortalecer emprendedores por medio de un ambiente apropiado, gestión dinámica y actividades creativas a fin de lograr su motivación en el tema.
➤	Favorecer el impulso de nuevos proyectos económicamente sustentables.
➤	Optimizar y reducir los costos para las empresas incubadas y para las entidades que brindan apoyo a la incubadora.
➤	Contribuir a la generación de nuevas fuentes de empleo, desarrollo tecnológico, aumento de competitividad y desarrollo regional.

**Tabla 2.** Objetivos específicos de las incubadoras de empresas.

✓ **Estructura legal de las incubadoras de empresas**

La función de las universidades y entidades públicas-privadas como entes promotores de los programas de incubadoras de empresas hacen que su figura legal no encaje entre las usualmente adoptadas en las sociedades con fines de lucro. De un total de veinte y tres incubadoras encuestadas en 2003 por el AIPyPT, se lograron identificar que catorce incubadoras habían adoptado figuras asociativas derivadas de su pertenencia con alguna universidad, son asociaciones civiles sin fines de lucro o bien tienen la personería jurídica del municipio promotor o asociación empresarial. Otras cuatro están organizadas como fundaciones y dos como sociedades anónimas, en tanto que las tres restantes no cuentan a la fecha con una figura legal definida [35].

✓ **Estructura organizacional que presentan las incubadoras de empresas**

La estructura organizacional de las incubadoras de empresas es en general pequeña, simple y flexible. En cuanto a sus actividades de planificación, pueden tener un sistema establecido o no. Se debe tener en cuenta que dicho sistema contribuirá positiva o negativamente al momento de controlar los objetivos trazados en la gestión de la incubadora de empresas. En la mayoría de los casos, la planta permanente de talento humano es reducida e integrada por el personal gerencial y administrativo; el equipo técnico posee una dedicación por cierto tiempo, es contratado por prestación de

servicios puntuales en capacitación y asistencia técnica. Para cumplir con los respectivos objetivos y funcionamiento de la incubadora de empresas se debe conformar un comité directivo, el cual defina los lineamientos estratégicos y al mismo tiempo sea quien brinde respuesta oportuna a aspectos tales como: 1) figura jurídica adoptada para el desarrollo de la incubadora. 2) tipo de incubadora. 3) localización de la incubadora. 4) fundamentación del desarrollo de la incubadora. Y 5) desarrollo del proyecto de incubación. Siguiendo con la estructura también se debe conformar un comité ejecutivo, el cual esté conformado por un gerente o coordinador, el cual sea el responsable del funcionamiento del programa de incubación de empresas, la relación con las empresas en fase de incubación, además del financiamiento, administración y toda gestión que implique el funcionamiento de la misma. Finalmente, se requiere conformar un comité evaluador, el cual esté integrado por profesionales interdisciplinarios y acorde a las características que presente la incubadora. Este comité podrá proponer la incorporación de personas con formación técnica o experiencia en temas de gestión que se adapte a las necesidades del proyecto de incubación. En ese sentido, se considera prioritario que los integrantes de los equipos de gestión residan de forma permanente en la localidad en la cual se desarrolla el proyecto.

✓ **Etapas de un proceso de incubación**

A fin de hacer funcionar un emprendimiento y que este permanezca en el mercado, se requiere seguir varias etapas durante un proceso de incubación. Este se presenta en el siguiente orden:

- **Convocatoria:** participación en convocatorias o concursos de proyectos para la incubación de ideas o proyectos en ejecución de estudiantes universitarios, emprendedores micros y pequeños empresarios. Las convocatorias puede ser divulgadas por medio de diferentes canales de comunicación, tales como: aviso en diarios, revistas, radio, televisión local, página web y redes sociales.
- **Selección:** en esta etapa es importante la revisión de antecedentes del proyecto, entrevista de los postulantes de los proyectos pre-seleccionados y la aprobación o rechazo del mismo. De acuerdo a la disponibilidad y criterio que maneje cada incubadora, se puede seleccionar entre los planes de negocio presentados a evaluación, al finalizar cada taller o convocatoria aquellos que sean factibles de acceder al sistema de incubación. Para ello se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Cumplir con el rango de edad establecido y contar con ideas innovadoras y/o ser una empresa en marcha con proyectos innovadores.
  - Cumplir con los criterios de selección sobre viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto.
  - Cumplir con los criterios de selección respecto al grado de capacitación técnica y gerencial de los emprendedores.
  - Cumplir con los criterios de evaluación del grado de innovación del proyecto.
- **Pre-incubación:** en esta etapa la empresa o emprendedor desarrolla su plan de negocios, la marca y constitución de la empresa. Para ese propósito, el empresario o emprendedor no ocupa un espacio en la incubadora, pero hará uso de las áreas comunes y los servicios que se ofrecen.
  - **Incubación:** en esta etapa la empresa ya establecida, despliega el plan de negocios, disfrutando de un espacio adecuado en la incubadora de empresas y con todos los servicios que se ofrecen.
  - **Graduación:** esta etapa corresponde al mecanismo de salida de las empresas, es decir, el momento en que las mismas se encuentran preparadas para salir del ambiente protegido de la incubadora para comenzar a operar normalmente en condiciones típicas de mercado.
  - **Post-incubación:** proceso de acompañamiento, que se establece después de que se ha puesto en marcha el negocio, con el fin de mejorar continuamente.

A continuación en la figura (3), se ve resumidamente el ciclo del proceso.

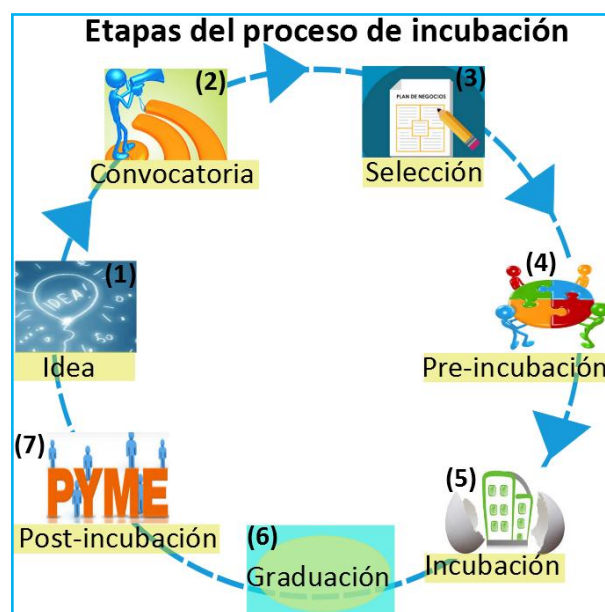


Figura (3).Etapas del proceso de incubación.

El período del proceso de incubación que otorga una incubadora se limita al tiempo necesario para el desarrollo de las habilidades del emprendedor, es por ello que tradicionalmente se adopta un lapso de dos años como suficiente, extensible a un año más en los casos que así lo justifiquen. Sin embargo son pocas las incubadoras que cobijan a emprendimientos durante tres a cuatro años, no obstante estos procesos no superan los cinco años. En este lapso de tiempo, cada una de las empresas es asistida y monitoreada individualmente e incentivada de acuerdo a su propia etapa de crecimiento, necesidades particulares y tamaño relativo, de manera que el estímulo sea oportuno para cada caso.

✓ **Entidades que otorgan apoyo financiero a la incubadora**

Las universidades son las instituciones que en mayor proporción contribuyen al financiamiento de las incubadoras, siguiéndolas los municipios y las empresas. El resto de los apoyos financieros se origina en fondos provinciales, nacionales e internacionales, organizaciones no gubernamentales (ONG) y cámaras empresarias. Otras fuentes de financiamiento son los sponsors, quienes se relacionan con las empresas y el ingreso recibido de la venta del modelo de transferencia y/o servicios de asesoramiento a empresas (por medio de asistencia técnica).

✓ **Servicios y factores de éxito de una incubadora de empresas**

Como se ha mencionado anteriormente un programa de incubadora de empresas ofrece un espacio físico construido o adaptado para alojar temporalmente micro y pequeñas empresas, en un ambiente flexible, con una estructura de servicios de consultoría, producción, contabilidad, aspectos legales y de comercialización, acceso a redes de contactos, seguimiento y apoyo constante, entre otros, tendiendo a construir un ambiente creativo y favorecedor de intercambios sinérgicos entre los emprendedores, empresas, instituciones financieras y centros de formación e investigación que estén en el entorno económico. Sumado a lo anterior, existen factores de éxito, los cuales permiten llevar a cabo un proceso de incubación a feliz término. En la tabla (3), se mencionan dichos factores.



- Establecer principios básicos con la incubadora como componente acelerador de procesos.
- Iniciar con encuestas de demanda, análisis de factibilidad y plan de negocios.
- Estructurar la dirección para minimizar interferencia, maximizar asistencia y reforzar petición por parte de emprendedores.
- Seleccionar empresas en primeras fases y con potencial de crecimiento.
- Desarrollar un rango de servicios de consultoría, información, desarrollo de empresas, finanzas y redes orientados a las necesidades de la empresa en formación.
- Promover la incubadora como plataforma de convergencia de soporte por universidades, parques tecnológicos y redes externas.
- Retroalimentación para optimizar los procesos y servicios.
- Crear alianzas entre asociaciones, cámaras, clubes y otras estructuras que puedan promover respaldo administrativo y financiero a la incubadora.
- Instalar sistemas de información para la recolección de datos que permitan el monitoreo- evaluación de la efectividad y sostenibilidad del proyecto.

**Tabla 3.** Factores de éxito de los proyectos de incubación.

En la tabla 4 se hace una síntesis referente a los aspectos a considerar a la hora de elegir los parámetros requeridos para crear un programa de incubación de empresas.

<b>Objetivos</b>	Problemática a atender y en tal sentido puede tratarse de generar fuentes de empleo, crear mayor riqueza, aprovechar recursos, diversificar la producción, favorecer la creatividad e innovación, etc.
<b>Condiciones y recursos necesarios</b>	La creación de una incubadora demanda una serie de recursos relacionados con la disponibilidad de talento humano y fuentes de financiamiento a fin de asegurar su operación y permanencia. El tipo de incubadora definirá las categorías de recursos requeridos.
<b>Condiciones y recursos disponibles</b>	Inventario sobre el tipo, cantidad, calidad de los recursos existentes es vital para medir la factibilidad de una incubadora, de esto se derivan las acciones que harán uso de ellos y las que procurarán su existencia.
<b>Oportunidades a aprovechar</b>	Recursos disponibles, condiciones favorables del entorno, como por ejemplo tendencias en el mercado, tecnología, consumidores y situación macroeconómica.
<b>Amenazas y debilidades presentes y futuras</b>	La presencia de éstas motiva a la realización de acciones que mitiguen los efectos y normalmente se procura revertirlas o al menos anular o minimizar su impacto. De esta manera, una organización interesada en la creación de una incubadora puede ver en este instrumento un medio para reducir la amenaza de un incremento en el nivel de desempleo, de perder mercado o competitividad, entre otros.

**Tabla 4.** Aspectos que permiten identificar qué tipo de incubadora crear.

#### 1.4 ¿Qué es el emprendimiento?

El emprendimiento (en inglés: “entrepreneurship”), es una disciplina científica relativamente joven que ha experimentado un crecimiento substancial en los últimos años, tanto en Estados Unidos como en países Europeos, y tiene como objetivo impulsar a los emprendedores y la creación de empresas. El término proviene del francés “entrepreneur”, que es exactamente la misma palabra en la lengua inglesa y que deriva del verbo francés “entreprendre” [36] que significa emprender. El mismo fue introducido en la bibliografía económica por Richard Cantillon en 1755, a fin de identificar a quienes corrían el riesgo y tomaban la responsabilidad de poner en marcha y llevar a término un proyecto innovador [37]. Décadas más tarde, Say Jean Baptiste, fue el primero en elaborar el concepto de empresario-emprendedor y su aclaración conceptual como sujeto económico distinto del capitalista [38]. Este dice que el emprendedor es aquella persona quien denota una imagen positiva y heroica, constituyendo un icono de admiración asociado a la capacidad de determinados individuos para llevar a cabo sus iniciativas a pesar de los riesgos implícitos. Mientras que el emprender es la virtud del inicio, de la misma forma que la perseverancia es la virtud de la continuidad. En este sentido, una cosa es ser emprendedor y otra empresario. Un ejemplo ilustrativo es el propietario de un pequeño y modesto negocio (empresario). Y una persona que apuesta por la creatividad e innovación en su propio negocio (emprendedor). Otros autores también hicieron sus aportes al término emprendedor y a continuación se mencionan brevemente: Veciana: afirma que el término “entrepreneurship” engloba tres conceptos fundamentales, empresario, función empresarial y creación de empresas [39]. Otro aporte lo brinda Andy Freire: por medio de su teoría del triángulo invertido, el cual dice que todo proceso emprendedor requiere de la combinación de tres componentes (ver figura 4) [40]. En el esquema se puede observar que el punto de apoyo es el emprendedor, el cual requiere de dos componentes adicionales para llegar a la meta. Primero una idea de negocio con viabilidad de mercado y segundo el capital para desarrollar dicha idea.

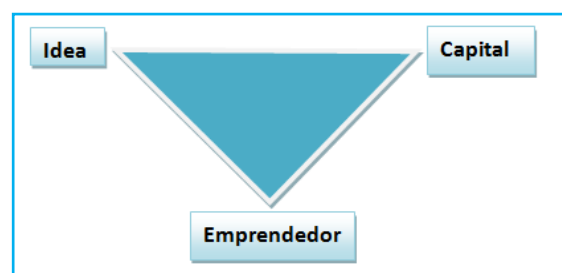


Figura (4). Teoría del triángulo verde.

Schumpeter: por su parte describe al emprendedor como iniciador del cambio y generador de nuevas oportunidades. Percibe al emprendedor como una persona extraordinaria que promueve nuevas combinaciones o innovaciones y los ve como los principales promotores del desarrollo económico y avances sociales. A este proceso lo clasifica en tres partes: invención, innovación, imitación. Agrega también un factor especial, el cuál es la motivación intrínsecamente y no el beneficio-lujo. Para lo cual lo expresa mediante tres formas diferentes de motivación empresarial: 1) el deseo de fundar una nueva dinastía, 2) el deseo de ganar, combatir y conquistar y 3) el disfrute y la satisfacción en la resolución de problemas [41]. Otro aporte a esta temática lo comparte el Howard Stevenson: quien describe al emprendedor como aquel que persigue una oportunidad sin preocuparse de los recursos que dispone. Dice que los emprendedores no tienen recursos cuando inician un emprendimiento y precisamente la falta de recursos es lo que les da un valor agregado a sus proyectos [40]. De otro lado Allan Gibb: dice que las entidades educativas deberían enfocarse en una educación empresarial. Para alcanzarlo planteó cuatro factores a fin de cumplir las metas: 1) motivación y determinación, 2) idea y mercado, 3) habilidades y 4) recursos. Finalmente para cerrar la revisión del término emprendedor, se presenta la definición del diccionario de la lengua española (RAE), quien incorpora el término “emprendedor” pero no como nombre sino como adjetivo para referirse al que emprende con resolución acciones dificultosas o azarasas [42].

### **1.5 ¿Qué es un plan de negocios?**

Documento que describe las bases de creación o desarrollo de un proyecto empresarial, sus objetivos, medios a utilizar para alcanzarlos y reducir riesgos. El emprendedor ha de apoyarse en datos objetivos a fin de proporcionar una opinión realista y positiva sobre la situación actual, objetivos y posibilidades de éxito del proyecto. No existe un plan de negocios único, por lo cual esté debe adaptarse al público objetivo y variará según el desarrollo del proyecto empresarial. La extensión del mismo dependerá de los objetivos buscados con su presentación, pudiendo variar desde un par de hojas hasta un centenar en el caso de un plan de negocios detallado necesario para una fase avanzada de un proceso de búsqueda de financiación [43]. Los objetivos que justifican la elaboración de un plan de negocios difieren según el ciclo de vida de la empresa y tipo de negocio que vaya a planificarse. En general, las razones por las que se decide elaborar un plan de negocios son: 1) presentación del método que el emprendedor piensa adoptar para potenciar la oportunidad de negocio. 2) reconocer los factores que determinarán si esta

empresa tendrá posibilidad de éxito y 3) dar a conocer a los potenciales inversionistas los pasos a realizar para lograr los objetivos y los méritos del emprendedor para llegar al éxito. En la tabla (5), están las características a seguir para un plan de negocios exitoso.

➤	Estar organizado de manera apropiada, con resumen ejecutivo, un sumario del contenido y los capítulos en orden correcto.
➤	Tener la extensión y apariencia correcta, sin demasiado adorno, ni demasiado sencillo.
➤	Transmitir lo que los fundadores de la empresa espera alcanzar dentro de 2 a 5 años o más.
➤	Explicar en términos cuantitativos y cualitativos los beneficios que los productos/servicios de la empresa ofrecen al usuario.
➤	Presentar evidencia tangible de la facilidad de venta de los productos/servicios.
➤	Existir una justificación financiera de la elección de los medios previstos para vender los productos/servicios.
➤	Explicar y justificar el nivel que se ha alcanzado en el desarrollo del producto y describir en forma detallada el proceso de la fabricación y los costos asociados.
➤	Presentar a los socios como un equipo de directivos experimentados con habilidades de negocios complementarias.
➤	Debe surgir una calificación global tan alta como sea posible del desarrollo del producto de la nueva empresa y de la complejidad del equipo.
➤	Contener proyecciones financieras creíbles, con los datos clave explicados y documentados.
➤	Mostrar como los inversionistas podrán retirarse en tres a siete años con rendimiento apropiado del capital aportado.
➤	Debe presentarse a los posibles inversionistas que se considere pueden ser más receptivos para no perder un tiempo valioso a la vez que valiosos fondos de la empresa.
➤	Debe explicarse de forma fácil, concisa y con una estructurada clara.

**Tabla 5.** Características del plan de negocios.

Así mismo en la tabla (6), se presenta las partes que conforman el plan de negocios.

<b>Portada</b>	Nombre, dirección, teléfono, persona de contacto y fecha.
<b>Tabla de contenido</b>	Secciones y número de páginas del Plan de Negocios (PN).
<b>Resumen ejecutivo</b>	Proporciona un panorama general de todo el PN. Se redacta después de concluidas todas las secciones y destaca los puntos importantes creando suficiente motivación al lector.
<b>Declaración de visión y misión</b>	Descripción concisa de la filosofía de la organización y estrategias a utilizar.
<b>Panorama general de la empresa</b>	Explica el tipo de empresa, sus antecedentes, ubicación, objetivos generales, naturaleza del producto.
<b>Plan de marketing</b>	Muestra el perfil del mercado objetivo, competencia, estrategias de MKT, análisis de mercado, 4P (Producto, Precio, Promoción y Plaza), políticas de crédito.
<b>Plan de administración</b>	Identifica inversionistas, directivos, equipo administrativo y sus calificaciones, plan de reclutamiento, capacitación.
<b>Plan de operaciones</b>	Explica sistema de fabricación, instalaciones y equipos, ubicación, capacidad, método control calidad, fuentes de aprovisionamiento, proceso de compra, inventarios
<b>Plan financiero</b>	Especifica las necesidades financieras, posibles fuentes de financiamiento, presenta proyecciones de ingresos, gastos y utilidades. Balance general, flujo de fondos. Presupuestos de gastos por área, análisis del punto de equilibrio.
<b>Apéndice con documentos de apoyo</b>	Con el objetivo de mejorar la comprensión del lector, ej: CV de directivos, fotos productos, instalaciones, estudios de investigación de mercado, investigaciones publicadas de referencia, contratos importantes, etcétera.

**Tabla 6.** Contenido de un plan de negocios. **Fuente:** Modulo Management estratégico, Posgrado – UNRN (2013)- **Prof.** R Quintana. Ref. [44].

## 1.6 La nueva empresa

Como se ha mencionado anteriormente, el estado crea múltiples instituciones para dar soporte a la innovación y creación de empresas. Algunos ejemplos son las incubadoras, los centros de innovación, los parques científicos y tecnológicos. Mientras estos dos últimos focalizan su actividad principal en la transferencia tecnológica y la prestación de servicios en (I+D+i) hacia las empresas, especialmente las PyMe y las microempresas, la misión de las incubadoras es ayudar en la puesta en marcha de nuevas iniciativas empresariales. Para dar paso a la creación de una nueva empresa se debe partir del descubrimiento de una oportunidad, está puede surgir de acuerdo a las características presentadas en la tabla (7), según el autor Cuervo García, A. [45].

➤	Una creación como la invención de un producto, una nueva tecnología o un nuevo proceso productivo.
➤	La explotación de las ineficiencias en los mercados como consecuencia de la información irregular en el tiempo o en el espacio.
➤	La reacción a los cambios por usos alternativos de los recursos, como ocurre en el caso de nuevas políticas regulatorias o cambios demográficos.
➤	El desarrollo de nuevas formas de organización o nuevas estrategias Empresariales.

**Tabla 7.** Creación de nuevas empresas.

Las oportunidades en el ámbito empresarial se dan constantemente debido a que existen diferentes segmentos de mercado en la sociedad; estos están adquiriendo nuevas prácticas, gustos, preferencias, tienen diferentes creencias, conocimientos, intuiciones y una amplia información. Son capaces de realizar diversas conjeturas acerca de los precios o los mercados futuros. El emprendedor se caracteriza por poseer la información y la capacidad necesaria para identificar estas oportunidades, valorarlas y ponerlas en marcha. En ese sentido, la nueva empresa se crea desde tres enfoques complementarios. En primer lugar, se exponen las diversas estrategias seguidas por los emprendedores para escoger el tipo de producto o servicio (identificación de la oportunidad), objeto de la nueva empresa. En segundo lugar, se describen las cuatro etapas básicas por las que pasa la nueva empresa, desde la primera idea hasta su desarrollo y consolidación. Y en tercer lugar, se incluye una clasificación de las nuevas empresas de acuerdo con su alcance y dimensión.

### **1.6.1 Micros, pequeñas y medianas empresas en la Argentina**

La pequeña y mediana empresa (conocida por el acrónimo PyME, o sigla PME), es una empresa con características distintivas y dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por el estado o región. Las PyME son agentes con lógica, cultura, intereses y espíritu emprendedor específico. También existe el término MiPyME (Micro, Pequeña y Mediana Empresa), que es una expansión del término original, donde se incluye a la microempresa. Las pequeñas y medianas empresas son entidades independientes, con una alta predominancia en el mercado de comercio, quedando prácticamente excluidas del mercado industrial por las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal, los cuales si son superados convierten por ley a una microempresa en una pequeña empresa, o una mediana empresa se convierte automáticamente en una gran empresa. Por todo ello una PyME nunca podrá superar

ciertas ventas anuales o una determinada cantidad de personal. Una clasificación según la secretaría de emprendedores y de la pequeña y mediana empresa en la Argentina (MIPyME), son según sus ventas anuales y según el tipo de empresa (ver tabla 8) [46]. Asimismo pueden deducir hasta un 50% de los montos correspondientes a exportaciones a fin de calificar en los parámetros establecidos.

Sector	Agropecuario	Industria y minería	Comercio	Servicios	Construcción
<b>Micro</b>	\$2.000.000	\$7.500.000	\$9.000.000	\$2.500.000	\$3.500.000
<b>Pequeña</b>	\$13.000.000	\$45.500.000	\$55.000.000	\$15.000.000	\$22.500.000
<b>Mediana Tramo 1</b>	\$100.000.000	\$360.000.000	\$450.000.000	\$125.000.000	\$180.000.000
<b>Mediana Tramo 2</b>	\$160.000.000	\$540.000.000	\$650.000.000	\$180.000.000	\$270.000.000

**Tabla 8.** Clasificación de pequeñas y medianas empresas. La clasificación depende de los valores mostrados en la tabla y adopta como criterio las ventas totales anuales expresadas en pesos Argentinos, y que no superen los valores presentados en dicha tabla. **Fuente:** Ley N° 25.300, Resolución 11/2016, Resolución N° 24/2001. Modificación.

Y según la Comisión Nacional de Valores (CNV) para operaciones en mercados de capitales en la Argentina (PyME), estas acceden mediante la emisión de acciones y/o valores negociables representativos de deuda, se consideran que estas empresas deben registrar hasta el siguiente máximo de las ventas totales anuales expresado en pesos Argentinos, excluido el impuesto al valor agregado y el impuesto interno que pudiera corresponder, según se detalla en la tabla (9).

Sector	Agropecuario	Industria y minería	Comercio	Servicios	Construcción
<b>Pequeña</b>	\$ 8.200.000	\$ 20.600.000	\$ 28.000.000	\$ 8.600.000	\$ 9.600.000
<b>Mediana</b>	\$ 48.200.000	\$ 164.400.000	\$ 223.800.000	\$ 56.600.000	\$ 75.400.000

**Tabla 9.** Clasificación según la Comisión Nacional de Valores (CNV) en la Argentina PyME. **Fuente:** Ley N° 25.300, Resolución General 582/2010 de la Comisión Nacional de Valores (CNV).

Se entenderá por valor de las ventas totales anuales, el valor que surja del promedio de los últimos tres años a partir del último balance inclusive o información contable equivalente adecuadamente documentada. En los casos de empresas cuya antigüedad sea menor que la requerida para el cálculo establecido en el párrafo anterior, se considerará el promedio proporcional de ventas anuales verificado desde su puesta en marcha. Así mismo el veinte por ciento (20%) o más del capital y/o de los

derechos políticos de las entidades incluidas en el cuadro precedente no deberán pertenecer a otras entidades que no encuadren en las definiciones legales de (PyME).

Las pequeñas y medianas empresas cumplen un importante papel en la economía de todos los países. Los países de la "OCDE", suelen tener entre el 70 % y el 90 % de los empleados en este grupo de empresas [47].

Las principales razones de su existencia son:

- Pueden realizar productos individualizados en contraposición con las grandes empresas que se enfocan más a productos estandarizados.
- Sirven de tejido auxiliar a las grandes empresas. La mayor parte de las grandes empresas se valen de empresas subcontratadas menores para realizar servicios u operaciones que de estar incluidas en el tejido de la gran corporación redundaría en un aumento de costos.
- Existen actividades productivas donde es más apropiado trabajar con empresas pequeñas, como por ejemplo el caso de las cooperativas agrícolas.

De otro lado los avances a nivel de tecnología y desarrollo traen consigo ventajas y oportunidades para las empresas, sin embargo también traen amenazas; una empresa puede crecer y prosperar con la utilización de los avances tecnológicos siempre y cuando éstos se encuentren a su alcance, de lo contrario puede decrecer al no tener acceso a las nuevas tecnologías o medios a los que el rival tiene acceso. Asociado a esto la desaparición de las fronteras gracias a la nueva era global en la que vivimos hace posible que un competidor lejano sea próximo gracias a la amplia cobertura de los medios.

Las PyME tienen grandes ventajas como su capacidad de adaptabilidad gracias a su estructura reducida, su posibilidad de especializarse en cada nicho de mercado ofreciendo un tipo de atención directa y finalmente su capacidad comunicativa. La mayor ventaja de una PyME es su capacidad de cambiar rápidamente su estructura productiva en el caso de variar las necesidades del mercado, lo cual es mucho más difícil en una gran empresa, con un importante número de empleados y grandes sumas de capital invertido. Sin embargo el acceso a mercados tan específicos o a una cartera reducida de clientes aumenta el riesgo de quiebra de estas empresas, por lo que es importante que estas empresas amplíen su mercado o clientes.

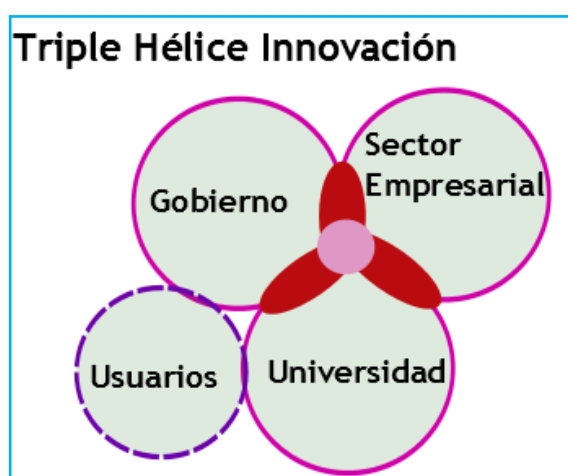


## 1.7 Modelo del triángulo de Sábato

El modelo latinoamericano desarrollado por Jorge Sábato, denominado el triángulo de Sábato, postula un estilo de política científico-tecnológica en el cual es indispensable la intervención e interrelación de tres agentes para que pueda consolidarse una estructura de tipo científico-tecnología productiva. 1) el gobierno, quien participa como diseñador y ejecutor de la política. 2) la infraestructura científico-tecnológica, como sector de oferta de tecnología y 3) el sector productivo como demandante de tecnología. Dichos agentes deben lograr establecer una relación sólida y permanente [5].

### 1.7.1 Modelo de la triple hélice

El modelo de la triple hélice tuvo su origen en Estados Unidos donde existe una amplia tradición de colaboración entre los entornos académicos e industriales, entre la universidad, las agencias gubernamentales, el gobierno y las industrias. Sus autores lo proponen para ser utilizado por parte de gobiernos y organismos de financiación de la investigación, con el objetivo de impulsar la innovación y favorecer el crecimiento económico. Estos postulan que las relaciones entre universidad, industria y gobierno son elementos clave en los modelos económicos de una sociedad basada en el conocimiento y especialmente en las estrategias de innovación. Este modelo [5] se presenta como un esquema facilitador de la planificación pública de actuaciones, de la toma de decisiones y de la evaluación de la acción pública en temas como la industria, la enseñanza superior y universitaria, y la investigación científica y tecnológica. A continuación, en la figura (5) se puede ver un esquema de la representación del trabajo en red entre los actores mencionados anteriormente. “gobierno, usuarios (plan de negocios), sector empresarial, vinculados por medio de una institución educativa”.



**Figura (5).** Elaboración propia. Modelo triple hélice innovación. **Fuente:** basado en el modelo de la triple hélice “Henry Etzkowitz y Loet Leydesdorff, 1996”.

Este modelo está centrado en el análisis de las relaciones e interacciones mutuas entre las universidades y los entornos científicos como primera pala de la hélice, las empresas e industrias como segunda pala y las administraciones o gobiernos como tercera pala. El modelo asume que la innovación surge de las interacciones y de las comunicaciones mutuas entre los agentes de las tres palas de la hélice. El núcleo de la tesis de la Triple Hélice es precisamente la expansión del conocimiento en la sociedad y de la universidad en la economía. La sociedad del conocimiento considera la universidad clave para el proceso de crecimiento económico y de globalización. Las funciones desempeñadas por la universidad tradicional son la formación y la investigación. A la universidad de la sociedad del conocimiento se le exige una tercera función: su contribución al desarrollo económico y social mediante su participación en procesos de innovación, desarrollando así nuevos conocimientos que permitan afrontar retos de esta nueva sociedad.

### **1.8 Incubadoras de empresas en universidades**

Finalmente este capítulo cierra con la presentación de programas de incubadoras de empresas implantados al interior de instituciones universitarias. Se ha seleccionado cuatro modelos de países cercanos (México, Brasil, Colombia y Argentina) con el propósito de mostrar su gestión y servicios ofrecidos a emprendedores.

#### **✓ Centro de consultoría e innovación empresarial y financiera**

La incubadora del tecnológico de Monterrey<sup>16</sup>, campus Ciudad de México, brinda una plataforma de impulso a la creación de nuevas empresas a través de servicios de consultoría, asesoría y capacitación profesional dedicado al desarrollo, implementación y consolidación de modelos de negocio con respectivos planes de acción a fin de lograr una exitosa introducción al mercado de empresas PyME Mexicanas. Y en la modalidad virtual, ofrece al emprendedor servicio de apoyo para el desarrollo empresarial a través del portal web: <http://incmty.com/> [48].

A continuación se muestra resumidamente los aspectos más importantes de este modelo de incubación, entre ellos la misión, objetivos, destinatarios y etapas de incubación.

---

<sup>16</sup> El Instituto Tecnológico Superior de Monterrey (ITESM), crea su Incubadora de Empresas en el año 2009.

### **Misión**

Promover la creación y desarrollo de empresas competitivas en el ámbito nacional e internacional, proporcionando los recursos necesarios para la transformación de ideas y proyectos emprendedores en empresas factibles de alto potencial de desarrollo y comprometidas con su comunidad.

### **Objetivos**

- Ofrecer a alumnos, egresados y comunidad emprendedora, un modelo de desarrollo de empresas que facilite la implantación, consolidación y mejora de las mismas.
- Apoyar a la formación de empresarios, empresas competitivas en el ámbito nacional e internacional, con habilidades, aptitudes, valores que contribuyan al crecimiento económico y al desarrollo social de su comunidad.

### **Destinatarios**

- Alumnos: estudiantes del Sistema Tecnológico de Monterrey que cuenten con el perfil emprendedor y estén interesados en implantar su proyecto de empresa.
- Egresados: ex alumnos del Sistema Tecnológico de Monterrey con perfil emprendedor interesados en apoyarse a través de una metodología de creación de empresas tendiente a desarrollar sus conocimientos, habilidades y aptitudes emprendedoras para concebir, planear e implementar proyectos de empresas.
- Comunidad en general: dirigido a personas con perfil emprendedor interesadas en encontrar la información que necesita para crear y gestionar su empresa.

### **Sectores de los cuales recibe propuestas**

Los sectores de los proyectos aceptados dentro del modelo de incubación de empresas son:

- **Giros:** comercial, industrial o servicios.
- **Sector:** agroindustrial, comercio, exportación, software, agropecuario, construcción, franquicia, tecnología, alimentos, educación, maquiladora, negocios electrónicos, automotriz, electrónica, transporte y telecomunicaciones, servicios de asesoría y/o consultoría.

Esta incubadora recomienda a sus emprendedores analizar la deseabilidad de su producto en el mercado, la factibilidad técnica del mismo y la viabilidad financiera del proyecto a fin de establecer una oportunidad clara del negocio. Una vez que el

emprendedor ha analizado esta información puede iniciar el proceso de incubación, el cual se menciona y describe a continuación.

**Etapas de incubación:** tiene una duración aproximada de cinco a seis meses. Durante esta etapa el emprendedor aprende y utiliza diversas herramientas para desarrollar e implementar su modelo de negocio y plan de acción para iniciar la operación de su empresa. Este proceso cumple con los siguientes objetivos:

- Desarrollar el portafolio de productos/servicios de la empresa de nueva creación (start-up-empresarial).
- Desarrollar un modelo de negocio rentable para la empresa de nueva creación.
- Desarrollar un plan de negocios viable para la empresa de nueva creación.
- Desarrollar un plan de acción para iniciar con la operación de la empresa de nueva creación.
- Desarrollar habilidades para analizar, diseñar, mejorar y controlar la administración de la empresa de nueva creación.

Para el logro de estos objetivos, la incubadora ofrece a los incubados distintas herramientas como son consultoría especializada, asesoría empresarial, oportunidades de networking y apoyo de consultores académicos para el desarrollo de su empresa. De acuerdo al tipo de empresa que se desee incubar, ofrece servicios de:

- Incubación de tecnología intermedia (básica-Innovación<sup>17</sup>). Enfocada en la creación de negocios tradicionales en sectores como comercialización, servicios e industria ligera que incorporan el uso de herramientas tecnológicas e involucran procesos y procedimientos innovadores.
- Incubación de Alta Tecnología (alto impacto-Invención<sup>18</sup>). Enfocada en la creación de negocios altamente especializados o avanzados en sectores como Diseño Industrial, Ingeniería, Manufactura Avanzada, Tecnologías de Información y Comunicaciones, Telecomunicaciones, Multimedia, Mecatrónica, Electrónica y Biotecnología, etc.

**Etapas de Post-incubación:** el objetivo de la post-incubación es consolidar el crecimiento de las empresas incubadas, a través de consultoría especializada y acercamientos a fuentes de financiamiento, así como apoyo a sus gobiernos corporativos.

---

<sup>17</sup> Existe innovación o mejora de procesos y productos. Incorporan elementos de innovación por lo que deben estar vinculadas a Centros e Institutos de conocimiento o fuentes generadoras de proyectos o empresas como podrían ser conglomerados industriales, grandes empresas o redes estratégicas de innovación.

<sup>18</sup> Empresas de alto valor agregado. Realizan constantemente búsquedas tecnológicas. Registro y propiedad de patentes.

✓ **Instituto Génesis de la PUC-Río-Brasil**

El Instituto Génesis es una unidad complementaria de la Pontificia Universidad Católica de Río de Janeiro<sup>19</sup>. El Instituto, en su dinámica de operación actúa como canal de transferencia de conocimiento entre la universidad y la sociedad [49]. Es pionero en la evaluación del comportamiento y actitud del empresario, porque cree en la importancia de un buen empresario para el éxito de la empresa que está en proceso de incubación.

**Objetivo:** transferir el conocimiento producido al interior de la universidad a la sociedad a través de la formación de empresarios y la generación de empresas innovadoras de éxito, lo cual contribuye a la inclusión social, la preservación cultural nacional y mejorar la calidad de vida de la región a la cual forma parte.

**Destinatarios:** el instituto ofrece servicios a agencias gubernamentales, instituciones educativas y organizaciones no gubernamentales, nacionales e internacionales. Los servicios están pensados principalmente para fomentar el desarrollo socioeconómico de las herramientas de formación empresarial, y la formación de los empresarios y creación de entornos innovadores.

**Sectores de los cuales recibe propuesta:** el enfoque de esta incubadora tecnológica de la PUC-RIO, son los negocios que impliquen conocimiento multidisciplinar con uso intensivo de tecnologías de la información. En este sentido, sus convocatorias privilegian empresas con proyectos innovadores en las siguientes áreas: audio, vídeo y multimedia digitales, automatización, diseño, editorial, educación, energía y petróleo, entretenimiento, gestión del conocimiento, joyería y accesorios, logística, medio ambiente, moda, servicios especializados, tecnología de la información, telecomunicaciones y turismo.

Para cumplir con sus objetivos, lanza dos llamados al año para la selección de nuevos proyectos. Cada proceso de selección incluye entrevista previa a la orientación para el desarrollo del plan de negocios, a través de una entrevista conductual.

Este proceso de selección consta de dos fases:

- **Primera fase:** se realiza una pre-selección en base a la forma de registro presentada por los candidatos y la orientación para la preparación del plan de negocios.

---

<sup>19</sup> La incubadora del instituto se inauguró en julio del año de 1997. Mayores detalles se pueden consultar en el sitio web de la incubadora:  
<http://www.puc-rio.br/english/specialprojects/genesis.html>

- **Segunda fase:** se divide en el análisis del comportamiento de los miembros y una evaluación del plan de negocios; considerando también una presentación para la selección de bancos formados por las instituciones asociadas.

Estas dos fases tienen una duración de cuatro meses, y las propuestas seleccionadas se unen a la germinación o la incubadora de empresas. (proceso puede durar de seis meses a tres años, dependiendo del grado de madurez del negocio de cada proyecto).

La incubadora tecnológica de esta universidad acompaña y apoya los proyectos desde la confección del prototipo hasta la formación de redes y consorcios empresariales. Durante el período de incubación las empresas usan los espacios físicos así como los servicios ofrecidos por las unidades operacionales.

En los últimos trece años, el Instituto Génesis, a través de sus incubadoras de empresas, ha apoyado el desarrollo de más de 134 empresas, que generan más de 7500 puestos de trabajo, con un ingreso de más de 1,2 mil millones de dólares. A través de programas educativos, ha promovido la cultura empresarial innovadora por más de 13 mil personas. Su proceso de desarrollo local, el espíritu empresarial y la supervisión de las empresas es reconocido y apoyado por organizaciones internacionales tales como el Banco Mundial, la UNESCO, la Comunidad Europea y el Banco Interamericano de Desarrollo.

A continuación en la tabla 10, se puede observar el número de emprendimientos y la fase del proceso de incubación en el que se encontraban respectivamente en 2014.

Fase	Empresas
pre incubadas	10
Incubada	10
Graduado	63
Tasa de éxito después de la graduación	92%

**Tabla 10.** Número de empresas en 2014. **Fuente:** Página del Instituto Génesis, Brasil.

#### ✓ **Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia**

La Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia-Colombia (IEBTA)<sup>20</sup>, surge como respuesta a una necesidad latente de generación de espacios que motiven la renovación de la clase empresarial, así como la generación de la cultura emprendedora y marcar el inicio de la era del conocimiento en la región [50]. Cumplidos sus diez años en

<sup>20</sup> Se fundó en el año de 1996, como organización mixta privada. Mayores detalles se pueden consultar en el sitio web de la incubadora:

<https://encolombia.com/economia/economiacolombiana/emp-turisticos/laincubadoradeempresasdebase/>

operación en 2006, esta incubadora se convirtió en un centro integral de servicios empresariales (CREA-ME). Orientado a cumplir los siguientes lineamientos:

- Fortalecer y dinamizar la labor de empresas ya existentes.
- Las ideas de negocio.
- Planes de desarrollo municipal.

La Incubadora es, en esencia un laboratorio para el aprendizaje continuo, siendo agente dinamizador de la creación y desarrollo de empresas de la época. La incubadora de empresas cuenta con una estructura organizacional basada en unidades estratégicas de negocio cuya gestión se fortalece a través de las unidades de apoyo.

- Unidad estratégica de incubación. (desarrollar, mejorar y operar el modelo de incubación de empresas y transferir el conocimiento adquirido en el desarrollo de la función).
- Unidad estratégica de gestión empresarial. (comercializar el conocimiento generado por la incubadora y sus empresas).
- Unidades de apoyo. (soportar las actividades productivas de las dos unidades estratégicas).
- Incubadora virtual. (desarrollar competencias empresariales que permitan generar iniciativas de empresas de base tecnológica que tengan un enfoque exportador; por esto se incluye un módulo para la elaboración de planes de negocios de las iniciativas empresariales, que serán apoyadas por las incubadoras de las distintas regiones del país, con el propósito de que se constituyan en empresas reales).
- En Colombia el equipo de IEBTA, ha participado en el diseño y puesta en operación de trece nuevas incubadoras en todo el país y dos centros de emprendimiento empresarial.

En la actualidad es considerada una empresa altamente posicionada en el acompañamiento para elaboración y dirección estratégica de planes de negocio, lo que es evidente considerando los resultados de capitalización, alianzas estratégicas y de negocios de la mayoría de sus empresas y de su trabajo en consorcio con importantes consultoras de negocios.

✓ **Incubadora de Empresas de Ámbito Regional “IDEAR”**

Es una incubadora de empresas, creada en 2002, por medio de un convenio entre la Universidad Nacional del Litoral y la municipalidad. Está ubicada en el predio tecnológico educativo “El Molino” de la ciudad de Esperanza (Santa Fe)<sup>21</sup>.

Su objetivo es formar personas emprendedoras con capacidades y competencias para transformar ideas en proyectos y estos, en empresas productivas, dinámicas, rentables, sustentables, responsables y con capacidad de innovar, generar e incorporar conocimiento, tecnología y actuar en forma estratégica; cuestiones fundamentales para el desarrollo y crecimiento de empresas [51].

Entre los servicios que presta a los emprendimientos incubados está el ofrecimiento de espacio físico para las primeras etapas de producción, sala de reuniones, asesoramiento técnico para el armado del plan de negocios, obtención de financiamiento externo, respaldo institucional y capacitación permanente. Los servicios están dirigidos a:

- ✓ Todos los integrantes de la comunidad universitaria que tengan el objetivo de poner en marcha un emprendimiento.
- ✓ Comunidad en general: dirigido a personas con perfil emprendedor interesadas en encontrar la información que necesita para crear y gestionar su empresa.

---

<sup>21</sup> “IDEAR”. Mayores detalles se pueden consultar en el sitio web de la incubadora:  
<http://www.incubadora-idear.org.ar/index.php?lang=es>



## **Capítulo II**

### **ACTIVIDAD EMPRENDEDORA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE INCUBADORAS DE EMPRESAS**

Para que un país tenga grandes avances en temas de inversión, desarrollo e innovación, debe generar políticas públicas y estratégicas que estén direccionadas al impulso y fortalecimiento de la comunidad en general, así mismo brindarles las herramientas necesarias para que la población pueda tener fácil y oportuno acceso a los mecanismos de tipo técnico, financiero y operativo, que les permita fortalecer sus emprendimientos productivos y transformarlos en fuertes competidores en la economía tanto nacional como internacional.

En el anterior marco contextual, la Argentina ha presentado grandes avances en los últimos años en cara a los desafíos que ha tenido que soportar en gran medida por los cambios del mercado y políticas comerciales, los cuales han impactado en la rama productiva del país y con fuertes implicancias sobre la población; estos factores han llevado a muchas personas a buscar diferentes alternativas de ingreso, y a contemplar la posibilidad de acceder a las herramientas que brinda el estado por medio de sus agentes intermediarios en cada una de las regiones del país, quienes intentan contribuir por medio de diferentes programas al fortalecimiento del sector de las PyME y promover una cultura emprendedora[52].

Sin embargo, y pese a que existen diferentes programas de apoyo al emprendimiento, se carece de una política pública sólida que permita contribuir financieramente con los programas de desarrollo y fortalecimiento socio-económico como lo son las incubadoras de empresas, que como ya se ha discutido en el capítulo 1, se presentan como alternativa para la consolidación de nuevas empresas. Es decir, brinda las condiciones necesarias para que un emprendedor Argentino, quien hoy en día juega un rol clave dentro de la economía, pueda descubrir, evaluar y explotar comercialmente una oportunidad de introducir un nuevo producto y/o servicio, en diferentes formas novedosas a nuevos mercados y con diferentes procesos.

Siguiendo la misma línea de lo mostrado en el párrafo anterior, en este capítulo se presentan resultados y análisis de dos estudios con respecto al comportamiento de la actividad emprendedora en la Argentina durante los últimos años y una investigación en

la misma temática al interior de la Universidad Nacional de Río Negro, San Carlos de Bariloche.

A nivel de Argentina se identifican las variables que más influyen al momento de tomar la decisión de emprender una idea y/o proyecto, también se identifica las políticas existentes y que se brindan desde el estado para apoyar dichas iniciativas. También se presentan los resultados estadísticos acompañado de su respectivo análisis, en referencia a la actividad emprendedora, en los estudiantes y docentes activos de la Universidad Nacional de Río Negro en San Carlos de Bariloche, esta información fue posible por medio de la investigación.

El capítulo está dividido en tres secciones. La primera sección muestra la tendencia de la actividad emprendedora en la Argentina. En la segunda sección se presentan los resultados y análisis de la actividad emprendedora al interior de la UNRN. Y en la tercera sección las respectivas conclusiones del capítulo.

## **2.1 Actividad emprendedora en la Argentina**

La actividad emprendedora es un proceso que involucra el descubrimiento, evaluación y la explotación de oportunidades para introducir nuevos productos o servicios, formas novedosas de organización, nuevos mercados y procesos. Dichos procesos son los medios necesarios para generar nuevas empresas e incorporar en estas las nuevas tecnologías que conllevan avanzar en la modernización y actualización de productos y/o servicios. Es así como el emprendedor se convierte en el protagonista de una transformación de la realidad a la cual agrega valor, percibe o busca una oportunidad, no la espera, y encuentra la forma de transformarla en una realidad exitosa, sin necesidad de contar con todos los recursos al momento de llevar su idea a la práctica, además de romper con las barreras de entrada al mercado, las cuales están desapareciendo y permitiendo abrir oportunidades para las nuevas empresas.

Bajo el anterior escenario, se enmarca el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), consorcio sin fines de lucro, de investigación académica que tiene por objetivo investigar sobre el comportamiento de la actividad emprendedora a nivel global y lograr que su información recopilada y analizada esté al alcance del público en general.

Entre los datos generales que comparte este estudio se puede ver que las regiones menos desarrolladas del mundo exhiben los niveles más altos de actividad emprendedora, la TEA (Tasa de Actividad Emprendedora en Etapa Temprana Total), es típicamente más alta en las economías impulsadas por factores y desciende a medida que crece el PIB (Producto Bruto Interno); esto se debe principalmente a que mayores niveles de PBI producen más y mejores oportunidades de trabajo.

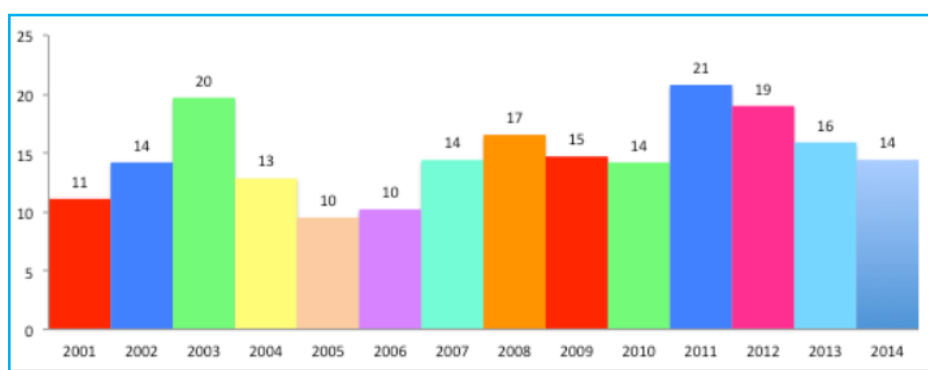
Los emprendedores en etapa temprana (TEA), en las economías impulsadas por factores tienen una mayor tendencia a emprender motivados por la necesidad (no hay otras opciones para el trabajo), mientras que las economías impulsadas por la innovación presentan tasas más bajas en la TEA, estos tienen mayor proporción de emprendedores motivados por una oportunidad, y quienes reconocen que persiguen alternativas que les permita mejorar su ingreso y grado de independencia.

Bajo el anterior escenario, la Argentina fue incluida en este estudio a fines de 1999, por medio del Centro de Entrepreneurship del IAE (Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral), quien llevó adelante la investigación en el país durante los últimos catorce años y a cargo de la Directora Silvia de Torres Carbonell. Este estudio tiene en cuenta las características culturales respecto a la iniciativa emprendedora de cada economía participante. Entre ellas, están las percepciones sobre

las oportunidades para comenzar un nuevo proyecto, las capacidades personales, el miedo al fracaso y la intención de iniciar un negocio, son factores clave de la actividad emprendedora en todo el mundo. Para el 2014 en la Argentina se realizó una muestra regional con 2500 casos aplicando la metodología empleada por el GEM, en el cual la ciudad de Buenos Aires se sumó a la investigación como foco regional.

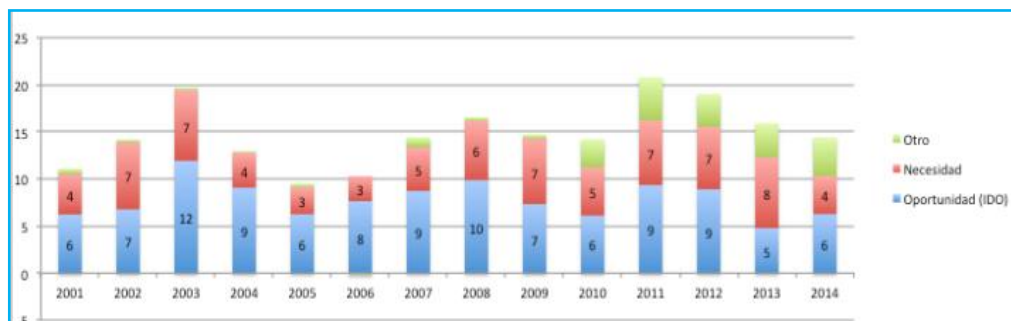
Con lo anteriormente mencionado y con el propósito de ir buscando los objetivos propuestos en este trabajo, a continuación en esta sección se presenta las cifras estadísticas que miden la tendencia de la actividad emprendedora en la Argentina para el 2014, reportada por el Global Entrepreneurship Monitor "GEM", dichos datos estadísticos y demás información que se muestra a continuación han sido extraídos de los reportes relevados por esta institución académica [53].

La sección inicia mostrando el comportamiento de la actividad emprendedora durante los períodos de tiempo comprendidos entre el 2001-2014, en la Argentina (ver figura 6). Analizando el comportamiento de los últimos cuatro años en el gráfico, es posible observar una tasa de actividad emprendedora (TEA) decreciente durante este rango de tiempo estudiado, siendo el valor del 2014 igual al presentado en el 2010. En este ciclo el valor reportado en 2014 cayó 2 puntos respecto al 2013 y 7 puntos respecto al 2011. Así mismo el reporte también muestra un reflejo del comportamiento de la cultura emprendedora en el país, donde se concluye que si bien hay una consolidación de una cultura emprendedora bien marcada, debido al surgimiento de nuevas empresas y proyectos, dicho crecimiento se ve truncado o perturbado por las difíciles condiciones administrativas y burocráticas a la hora de gestionar recursos para emprendimientos. Con lo anterior los proyectos tienden a tener un ciclo de vida corto.



**Figura (6).** Actividad emprendedora en la Argentina, en los períodos 2001-2014.

Con respecto a las percepciones de oportunidad para iniciar un nuevo emprendimiento viene en decaimiento desde el 2011, donde los adultos encuestados manifestaron en un 32% que habían percibido buenas oportunidades para comenzar un negocio en el 2013, siendo esta del 56% en el 2011 (ver figura 7).



**Figura (7).** Evolución de la TEA en Argentina, período 2001-2014. Los números reportados en el gráfico son unidades arbitrarias, y los porcentajes mostrados en el texto han sido tomados del informe del GEM.

### 2.1.1 ¿Qué caracteriza a las personas emprendedoras?

Entre las cualidades que involucra la actividad emprendedora está el descubrimiento, la evaluación y la explotación de oportunidades para introducir nuevos productos o servicios, formas novedosas de organización, nuevos mercados y procesos. Lo anterior con el propósito de generar una economía en vía de desarrollo y adaptable a los cambios que implica la globalización. Es aquí donde el rol del emprendedor por medio de sus ideas, fortalecimiento de sus conocimientos en gestión empresarial y operativa empieza a gestionar cambios favorables en los factores socio-económicos de la región por medio de la fomentación de puestos de trabajo, diversificación productiva, e impulso de la investigación, desarrollo e innovación en forma asociativa. Para propiciar un ecosistema emprendedor sólido en la Argentina, se debe permitir y potenciar las relaciones del emprendimiento con el mercado, la cultura, la sociedad, marco legal, financiamiento y la gestión del conocimiento. Esto con el fin de generar las condiciones ideales que permitan ayudar a la construcción de un mejor país y encarar el futuro con una visión y vocación innovadora, tanto en lo público, privado y lo asociativo.

En ese sentido, se busca mediante la siguiente investigación identificar y evaluar la necesidad de iniciar un programa dirigido a impulsar y fortalecer iniciativas empresariales en estudiantes y docentes de la UNRN, también para el sector empresarial de San Carlos de Bariloche. Para dicho propósito a continuación en la segunda sección, se muestra un estudio direccionado a conocer el nivel de emprendimiento e interés en actividades relacionadas con la cultura emprendedora de los actores mencionados anteriormente y en dicha institución académica.

## **2.2 Actividad emprendedora en la UNRN: Sede Andina**

El principal objetivo de este estudio es conocer de primera mano el nivel de interés referente al emprendedurismo por parte de docentes y estudiantes de la UNRN-Sede Andina; así mismo identificar su disposición e interés a involucrarse en un programa de incubación de empresas en la misma universidad donde se aplicó el estudio. En dicha encuesta se buscó aspectos claves tanto en los estudiantes como en los docentes y a continuación se hace mención a estos:

- **Aspectos clave en los estudiantes:** características de un emprendedor, interés en participar del programa, percepción y expectativas.
- **Aspectos clave en los docentes:** experiencia profesional, capacitaciones, seminarios y demás temas relacionados al emprendimiento, indagar si actualmente se está incorporando por medio de sus asignaturas la cultura emprendedora hacia sus estudiantes, áreas de interés y disposición de participar en el programa.

En cuanto a la técnica de recolección de datos se usó la encuesta como medio para obtener la información requerida de la muestra que se pretendía estudiar. Este instrumento permitió mantener un orden en la recolección de los datos analizados. En cuanto a población objetivo se enfocó en dos poblaciones las cuales se describen a continuación:

- 1) Estudiantes:** las encuestas fueron direccionadas hacia los estudiantes de último año de la UNRN, puesto que son ellos los próximos a graduarse e incursionar al mercado laboral, además son potencialmente generadores de ideas y emprendimientos con valor agregado. A continuación se presentan las carreras de formación profesional de los estudiantes a los cuales se les aplicó la encuesta: Ciencias Económicas y Empresariales (Lic. en Administración, Economía, Hotelería, Turismo), área de ing. (Ing. Electrónica, Ambiental, Telecomunicaciones) y profesorado en Lengua y Literatura. Esta última carrera se incluyó en la muestra con el fin de conocer la opinión de otras áreas del conocimiento en el tema desarrollado.
- 2) Docentes:** la muestra tomada a los docentes e investigadores de la UNRN, estuvo enfocada a las siguientes disciplinas del conocimiento (Ingeniería, Economía, Administración, Hotelería, Contaduría, Bellas Artes y Diseño en Imagen y Sonido). La importancia de aplicar la encuesta a esta población

radica en que son ellos los potenciales beneficiarios y gestores de proyectos. Así mismo son ellos los que generan la gestión del conocimiento en la universidad.

Para la determinación del tamaño de la muestra se hizo uso del muestreo aleatorio simple ya que este método permite que todos los miembros de la población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados, el cálculo de la muestra se realizó utilizando la siguiente fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + z^2 p q}, \quad (1)$$

donde  $z$  representa el nivel de confianza,  $N$  es la población universal,  $p$  y  $q$  son las probabilidades a favor y en contra respectivamente,  $e$  es el error estimado y  $n$  es el número de elementos (tamaño de la muestra). Este nivel de confianza representa el porcentaje de seguridad que existe para generalizar los resultados obtenidos, es decir un porcentaje del 100% equivale a decir que no existe ninguna duda para generalizar tales resultados, pero también implica estudiar la totalidad de los casos de la población. Para el estudio de esta investigación no fue posible estudiar la totalidad de la muestra, razón por la cual se decidió asumir un nivel de confianza del 95% que equivale a un valor de  $z = 1.96$ .

Con respecto a la población universal estuvo conformada por los estudiantes de último año de las carreras mencionadas en la población objetivo de la UNRN y docentes de la misma institución de las carreras seleccionadas. Se estimó que el total de la población universal en dichas carreras es de 50 estudiantes, de los cuales se logró aplicar la encuesta a 35 de ellos.

Y la población universal para docentes fue 70 de los cuales solo se pudo aplicar 14 encuestas. Los valores de probabilidades a favor y en contra son asumidos como del 50% cada uno. En ese sentido en la fórmula (1) se reemplaza  $p = q = 0.5$  para ambos casos de estudio. Y por último el error estimado es una medida de la variabilidad de las estimaciones de muestras repetidas en torno al valor de la población.

Por lo tanto para esta investigación, se utilizó un error del 10% para estudiantes y 23% para docentes (para la fórmula  $e=0.1$  y  $e=0.23$ ), que está dentro de los límites, y que permitió tener un tamaño de muestra aceptable para las encuestas aplicadas.

Con los parámetros establecidos anteriormente se procedió a calcular el tamaño de la muestra usando la formula (1):

Res. estudiantes	Res. docentes
$n_{est.} = \frac{(1.96)^2 * 50 * 0.5 * 0.5}{0.1^2(50 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$	$n_{doc.} = \frac{(1.96)^2 * 70 * 0.5 * 0.5}{0.23^2(70 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$
$n_{est.} = 33$	$n_{doc.} = 14$

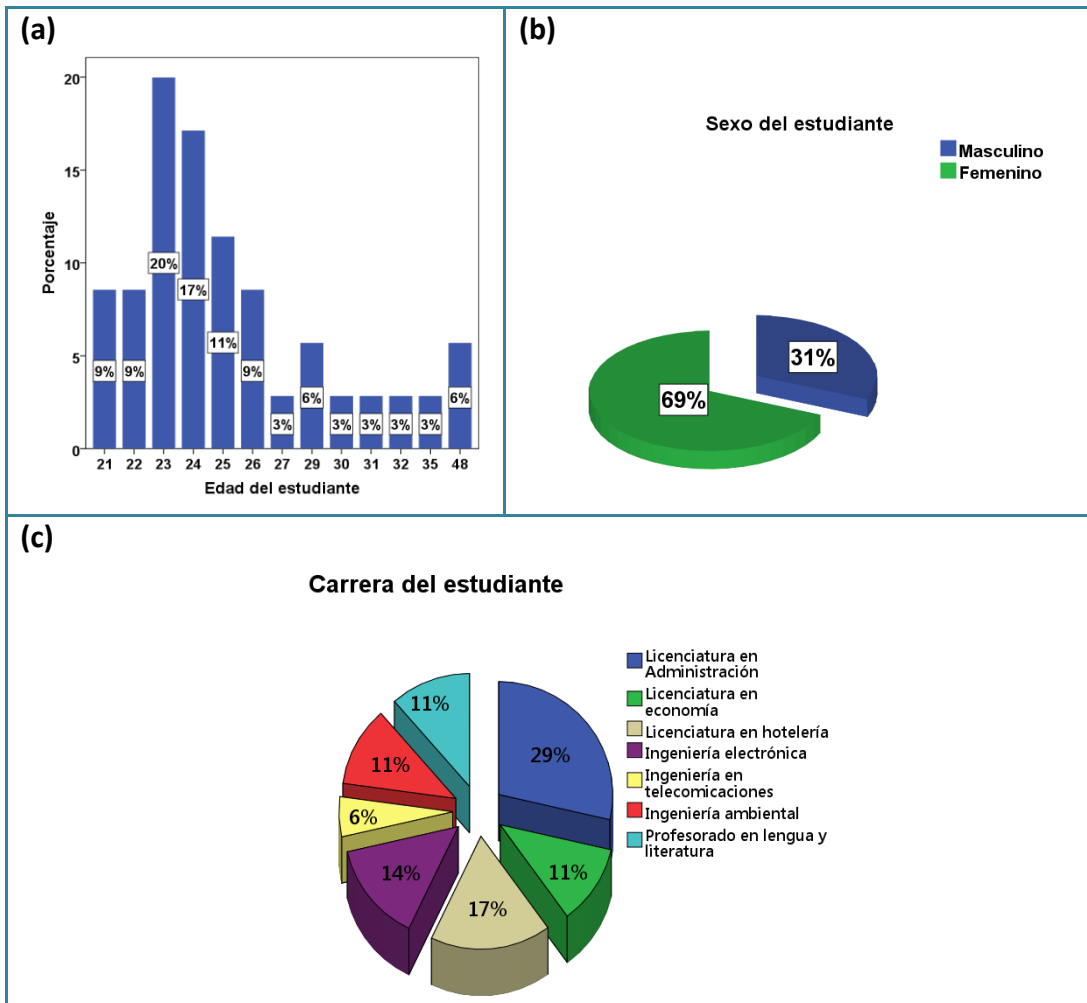
Los valores  $n_{est.} = 33$  y  $n_{doc.} = 14$  representan el número de encuestas que fue necesario realizar a los estudiantes y docentes respectivamente. Estos valores son los que se ajustan a los parámetros definidos anteriormente en la expresión (1).

### 2.2.1 Resultados y análisis de la población estudiantes

A continuación en la siguiente sub-sección se presentan los resultados y el análisis de las encuestas que fueron aplicadas a los estudiantes de la población objetivo. En cada una de las gráficas puede verse las variables de interés para el estudio realizado; así mismo en el anexo A1 (modelo de la encuesta aplicada a estudiantes) puede detallarse la herramienta que se usó para la recopilación de la información.

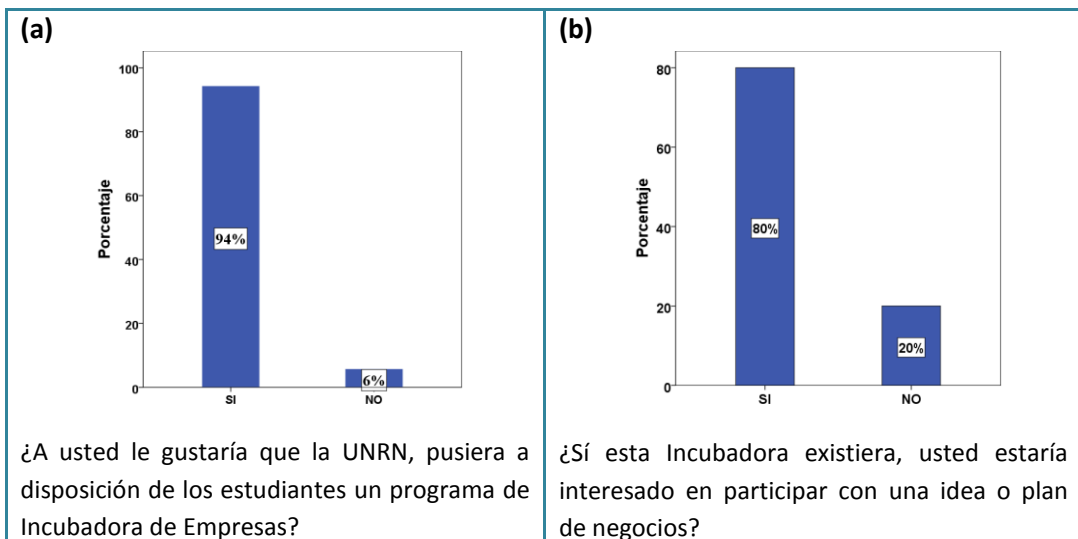
Se da inicio a este análisis mostrando resultados de información general en el estudio realizado (ver figura 8). En (a), se puede observar que el rango de edad de los 35 estudiantes de los programas seleccionados de la UNRN, está comprendido entre 21 y 48 años, teniendo la mayor frecuencia en 23 años con un 20% y seguidamente de 24 años con un 17%. En (b), se muestra los porcentajes del tipo de sexo del estudiante encuestado, siendo este de un 69% de sexo femenino y 31% de sexo masculino. Así mismo en (c), se muestra los resultados de la participación de estudiantes por carreras. De los 35 estudiantes a quienes se les aplicó la encuesta, la carrera de Licenciatura en Administración tiene el mayor porcentaje con un 29%, seguida de Licenciatura en Hotelería con 17%, Ingeniería Electrónica con 14%, las demás carreras presentan bajo porcentaje.

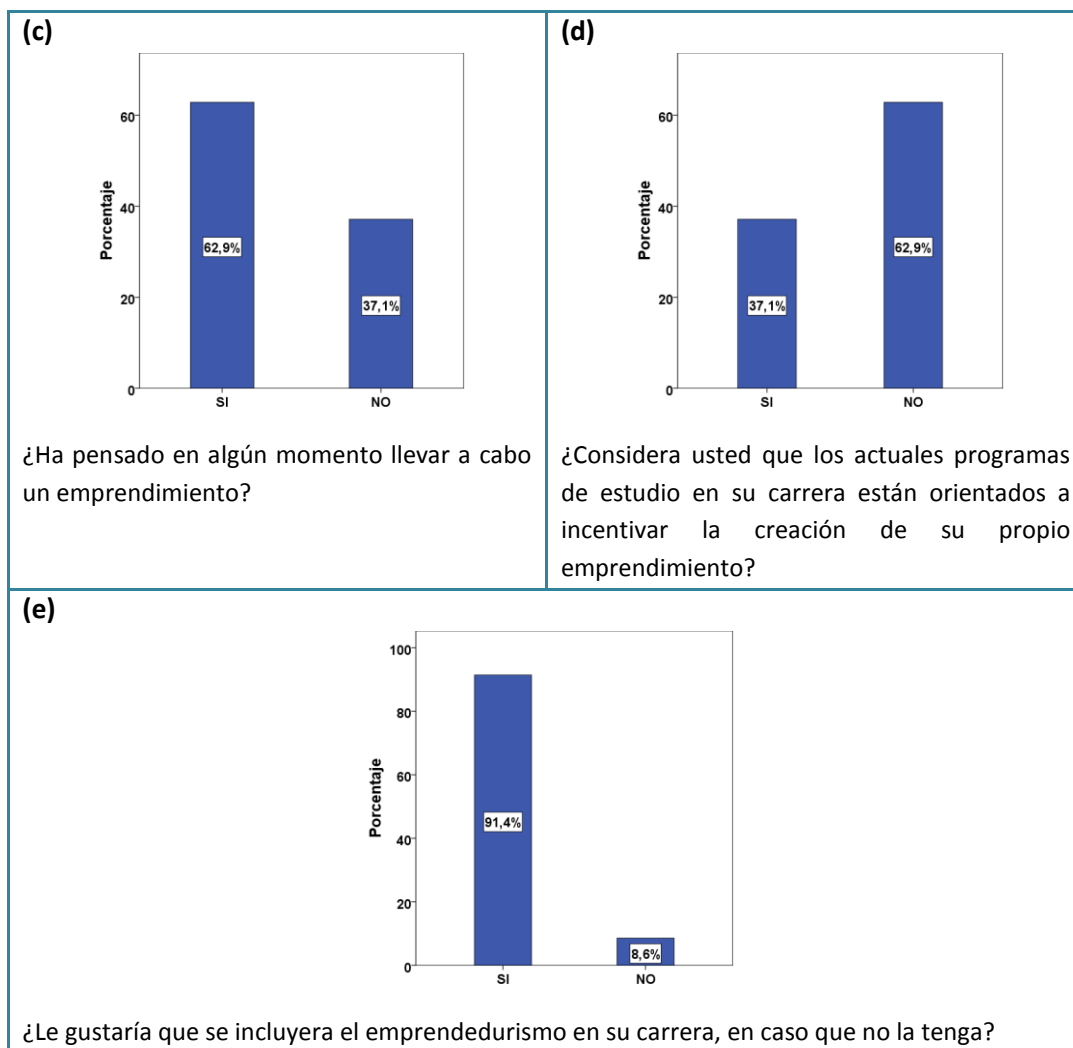




**Figura (8).** Información general de las encuestas realizadas a estudiantes de la UNRN. En (a). distribución de edades de estudiantes encuestados. En (b). el género encuestado y en (c). la participación de estudiantes por carreras.

A continuación se presentan los resultados y análisis del estudio realizado siguiendo el mismo orden de la encuesta aplicada, cada gráfico tiene anexo la pregunta.





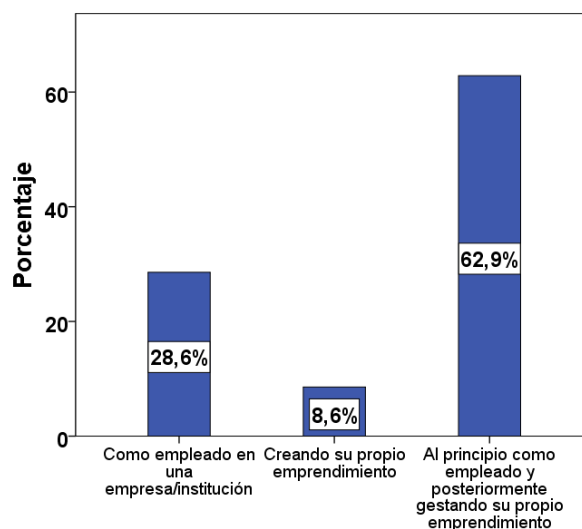
**Figura (9).** Interés y participación en el programa de incubadoras de empresas.

En la figura (9), se muestran gráficos del grado de interés en la creación de un programa de incubadora de empresas, también la motivación que presentan los estudiantes ante la posibilidad de presentar un proyecto en esta dirección. En (a), los estudiantes ven favorable tener a su disposición una incubadora de empresas con un 94%, mientras que un 6% responde negativamente. En (b), el 80% de los estudiantes responden que estarían dispuestos en participar con una idea o plan de negocios, y un 20% restante no está interesado en dicha participación. En (c), el 62,9% de los estudiantes respondieron SI, haber pensado en algún momento de su vida empezar un emprendimiento, mientras que un 37,1% respondieron NO. Este resultado es muy importante conocerlo, puesto que muestra que los estudiantes piensan en otras alternativas diferentes a conseguir un empleo dependiente una vez egresen de la universidad. En (d), el 62,9% de los estudiantes respondió con un NO, a la orientación que se tiene en los actuales programas de la universidad a fin de incentivar la creación de un emprendimiento propio en los estudiantes, mientras que el 37,1% respondió SI.

Esto indica que a pesar de que en las materias que se dictan en cada una de las carreras se incentiva hacia el emprendimiento, este no está muy fortalecido, por lo cual es importante revisar y retroalimentar los programas y metodología aplicada, crear estrategias que motiven a los estudiantes a incursionar hacia la cultura emprendedora. En (e), el 91,4% de los estudiantes opinaron que les gustaría que se incluyera el emprendedurismo en su carrera, mientras que un 8,6% respondió que NO.

Los anteriores resultados muestran un grado alto de favorabilidad en la creación de este programa propuesto. De igual forma existe interés por parte de los estudiantes en participar en actividades que permitan desarrollar sus ideas y proyectos e igualmente a tomar la decisión de emprender.

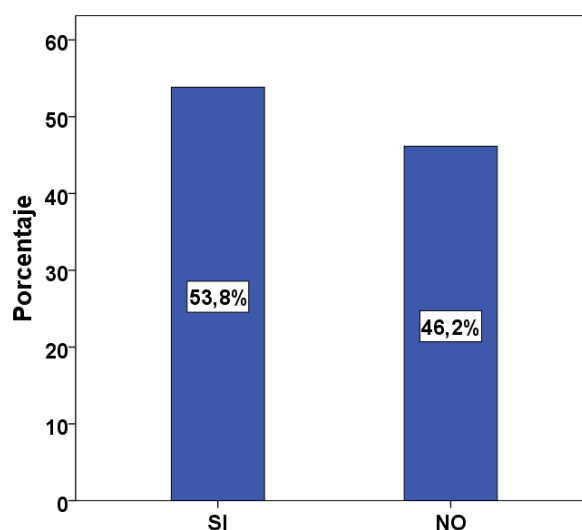
La figura (10), indica la proyección del estudiante una vez culmine su formación profesional, aquí el 62,9% respondió que se visualiza al principio como empleado y posteriormente gestando su propio emprendimiento. El 28,6% respondió que se visualiza como empleado en una institución y el 8,6% creando su propio emprendimiento. Si bien es bajo el porcentaje de estudiantes que desean emprender una vez terminen la universidad, la visión de emprender está presente en los estudiantes como perspectiva a futuro próximo.



**Figura (10).** Proyección de estudiantes egresados. Pregunta: ¿Cómo se visualiza usted en su ámbito profesional una vez egrese de la Universidad?

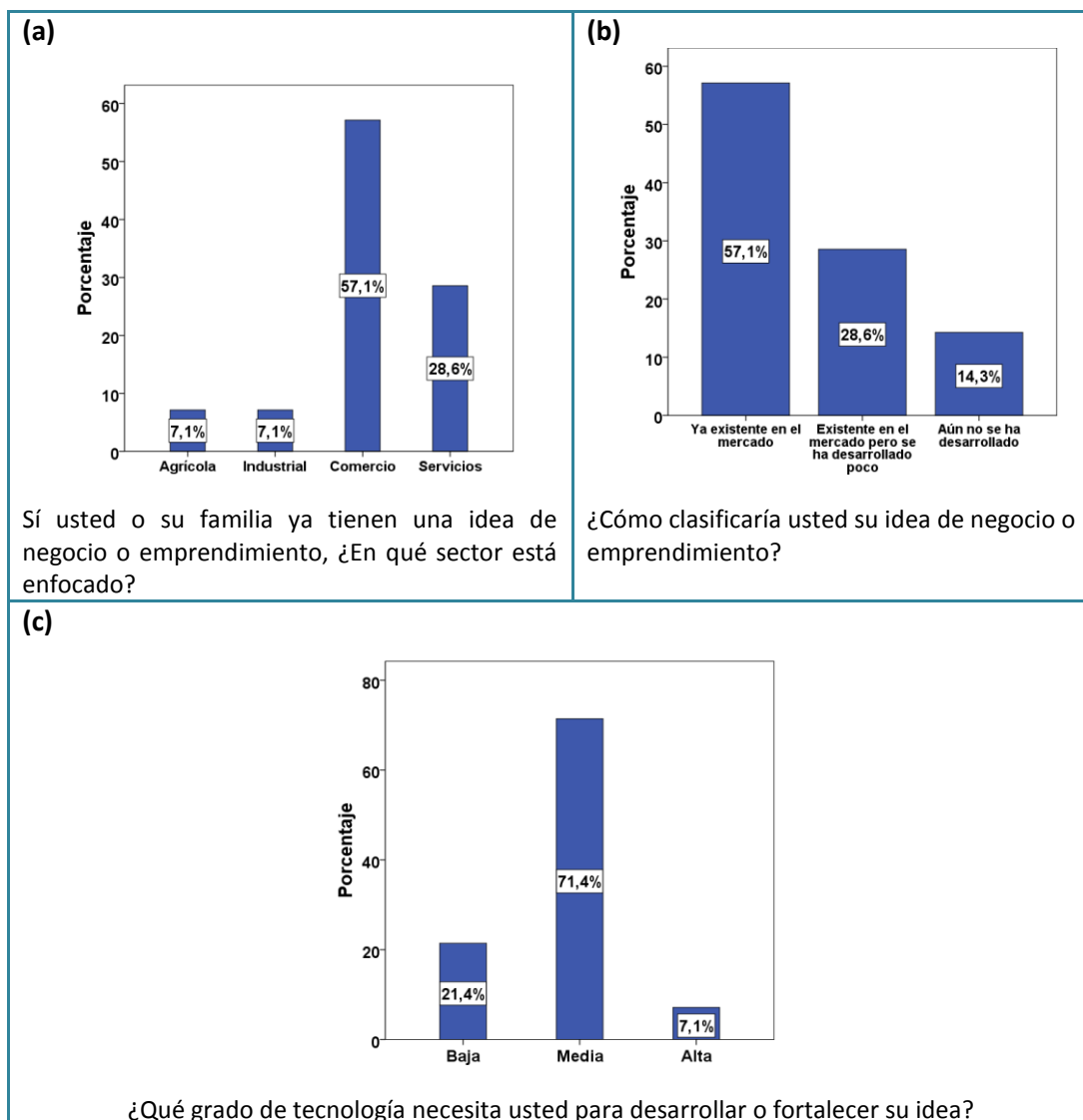
En la figura (11), se mide el grado emprendimiento familiar. Dicho emprendimiento puede ser de una idea y/o proyecto en proceso o en funcionamiento. Aquí el 53,8% respondió tener una idea y/o proyecto en mente y que le gustaría desarrollar, mientras que un 46,2% respondieron NO tener ninguna de las opciones planteadas. Ante la pregunta de cuál sería el proyecto que les gustaría desarrollar, los

estudiantes mencionaron algunas de las opciones que se muestran a continuación: Empresa de publicidad, Local de reventa, Madera, Negocio de impresiones digitales, Asesoramiento de imagen, Marketing multinivel, Comercio, Emprendimiento de piscicultura “frigorífico y criadero”, Agrícola más comercio exterior, Local de seguridad e higiene industrial, casa de repuestos, Accesorios y autopartes, pequeña empresa de tecnología, Crear cargadores de celulares manuales, empresa de transporte, micro emprendimiento de cueros y artesanías, proyectos de ONG y educativos, emprendimiento gastronómico.



**Figura (11).** Grado de emprendimiento familiar. Pregunta: ¿Dentro de su núcleo familiar hay un emprendimiento o tienen alguna idea o proyecto en mente o en proceso?

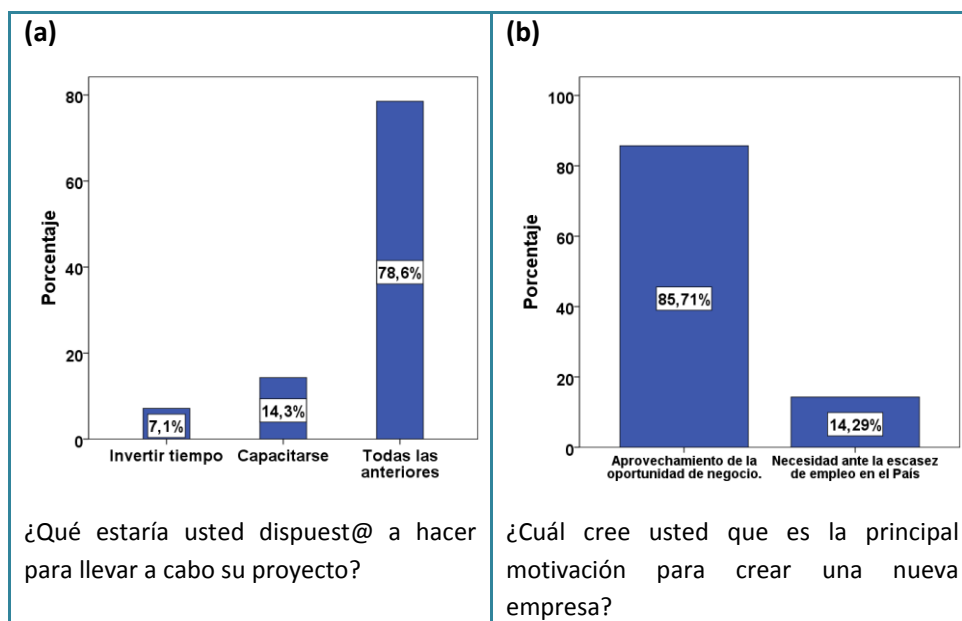
En la figura (12), el inciso (a) muestra los porcentajes hacia el sector económico en el cual están dirigidos las ideas o emprendimientos de estudiantes y/o familias. Estas están orientadas al sector comercio en 57,1%, siendo este el principal rubro en la ciudad, en segundo lugar con un 28,6% servicios, siendo uno de los principales rubros el de consultoría, en tercer lugar con un 7,1% el sector agrícola y en cuarto lugar con un 7,1% el sector industrial. En (b), el 57,1% de los estudiantes encuestados respondió que el emprendimiento que le gustaría crear se clasificaría como ya existente en el mercado, el 28,6% existente en el mercado pero se ha desarrollado poco y un 14,3% respondió que aún no se ha desarrollado. Y finalmente en (c), respecto al grado de tecnología que requieren los estudiantes para llevar a cabo su emprendimiento estos respondieron: el 71,4% media, el 21,4% baja y el 7,1% alta.



**Figura (12).** Tipo de emprendimiento y necesidad tecnológica.

La figura (13), muestra qué estarían dispuestos a hacer los estudiantes para llevar a cabo su proyecto. Los porcentajes están repartidos de la siguiente manera. En (a), el 78,6% prefiere invertir en los siguientes aspectos: dinero, tiempo, capacitación, presentar el proyecto a una incubadora de empresas. Mientras tanto un 14,3% prefiere invertir sólo en capacitación, y un 7,1% restante estaría dispuesto a invertir su tiempo para el desarrollo de dicha idea o proyecto. En (b), al momento de indagar la principal motivación para crear una nueva empresa los estudiantes respondieron en un 85,71% aprovechamiento de la oportunidad de negocio, mientras que el 14,29% respondió que acudiría a esta alternativa ante la necesidad y escasez de empleo en el país. Este último resultado presenta una tendencia similar con los datos reportados por el GEM 2014, (ver figura (7), año 2001-2012). Si bien la percepción de oportunidad de negocio fue una alternativa de mayor porcentaje en los años del estudio, se puede ver que la tendencia

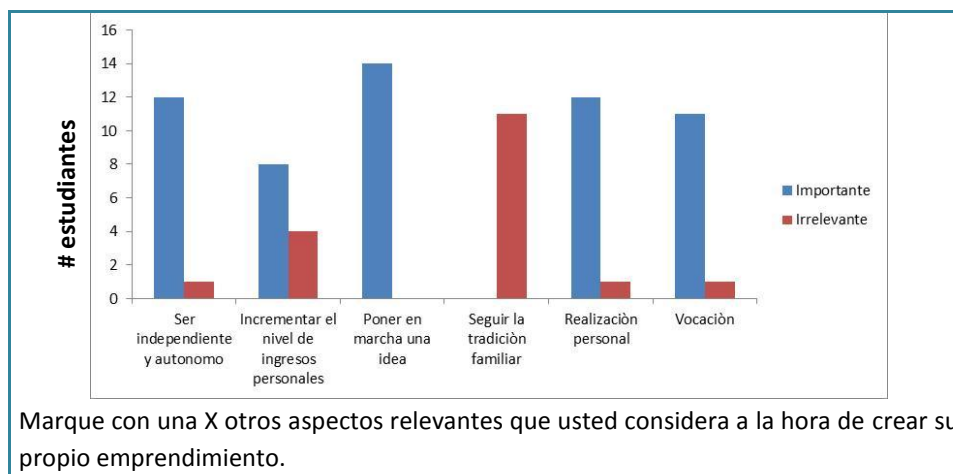
para el 2013 y 2014 fue decreciente, dando importancia a variables tales como: percepción, necesidad y otros tipos de intereses en el emprendedor.



**Figura (13).** Disponibilidad y motivación al momento de emprender.

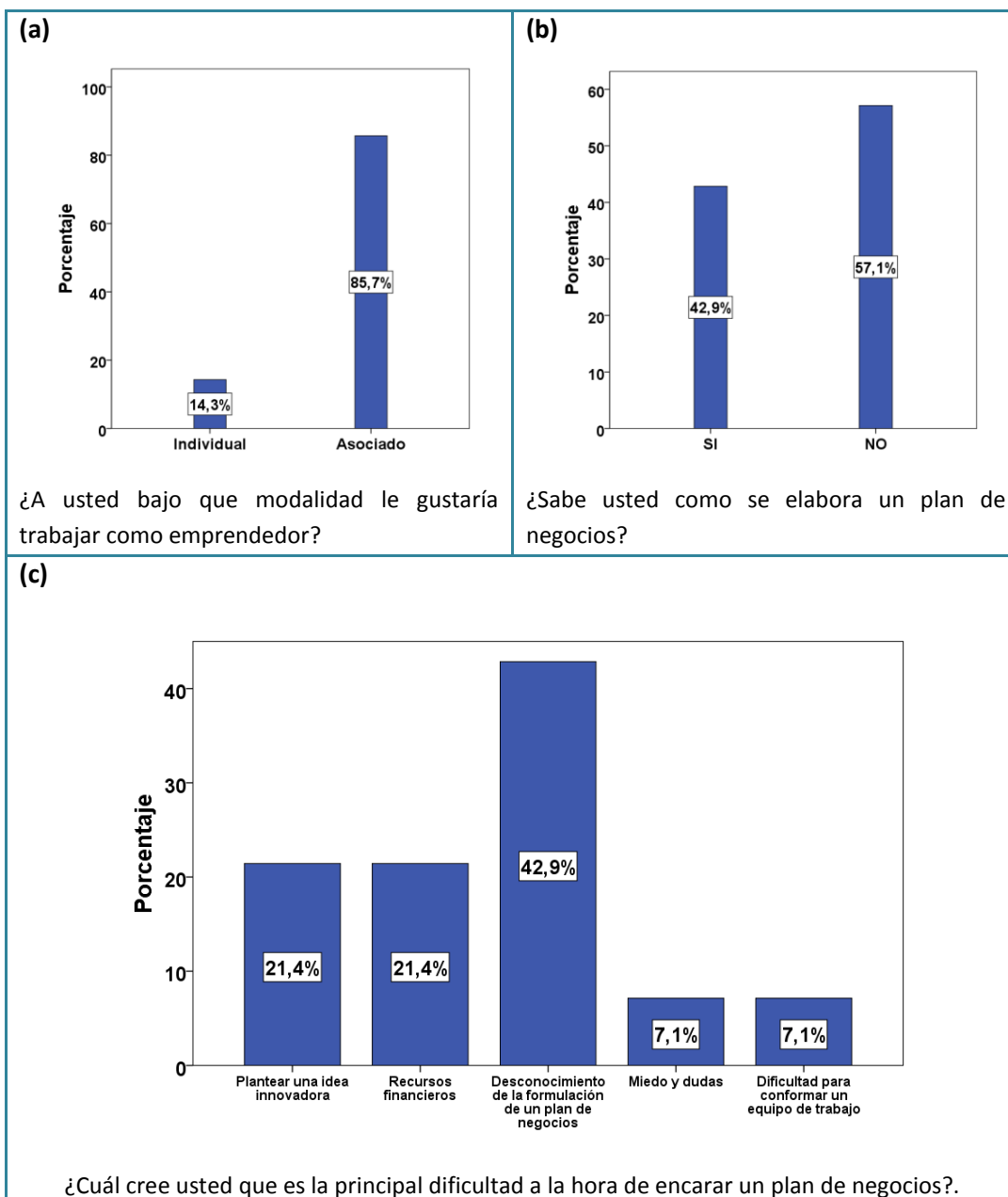
En la figura (14) se muestran otros aspectos importantes que los estudiantes consideraron a la hora de crear un nuevo emprendimiento. El número total de estudiantes que respondieron fue de 14, en la cual estos podían elegir varias opciones como respuesta. Entre los resultados 14 estudiantes les gustaría poner en marcha una idea de negocio, mientras que 11 consideran irrelevante seguir la tradición familiar.

12 estudiantes consideran importante ser independiente-autónomo, realización personal, mientras que 11 lo harían por vocación y 8 por incrementar el nivel de ingresos personales.



**Figura (14).** Aspectos relevantes en la creación de un emprendimiento.

La figura (15), representa la modalidad bajo la cual los emprendedores estarían deseosos de trabajar. Dicha modalidad está distribuida de la siguiente forma: un 85,7% dice como asociado, y el 14,3% restante respondió bajo la modalidad de individual (ver resultado en el cuadro (a)). En (b), con respecto al conocimiento que tienen los estudiantes para elaborar un plan de negocios, estos respondieron en un 57,1% que NO sabían (Lic. Adm 1, Lic. Economía 1, Lic. Turismo 1, Ing. Electrónica 2, - Telecomunicaciones 1, Lic. Ciencias de la Atmosfera 1, Profesorado en Lengua y Literatura 1), mientras que el 42,9% de los estudiantes respondieron que SI (Lic. Adm 2, Lic. Hotelería 3 e Ing. Electrónica 1). El resto de los encuestados no estaban interesados en la temática del emprendedurismo, por lo cual no completaron esa sección. En (c), se puede ver las dificultades de los estudiantes a la hora de encarar un plan de negocios. Ante el desconocimiento en la formulación de un plan de negocios el porcentaje es del 42,9%, mientras tanto el 21,4% manifiesta tener dificultad en plantear una idea innovadora, otro 21,4% menciona la gestión de recursos financieros. Y por último de un lado el 7,14% manifiesta miedo, y dudas, y otro 7,14% dificultad para conformar un equipo de trabajo.

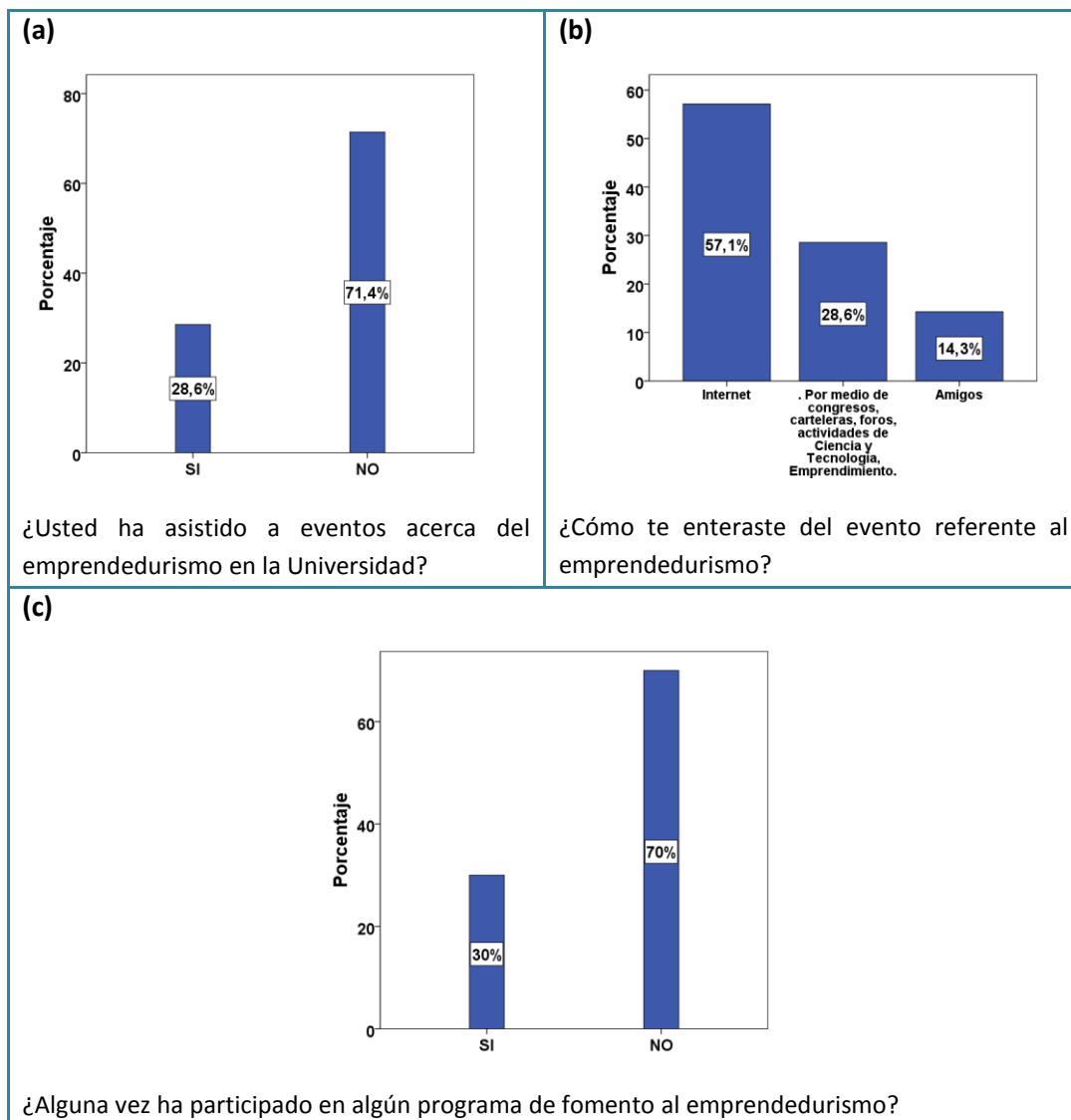


**Figura (15).** Modalidad de trabajo y conocimiento en la elaboración de un plan de negocios.

En la figura (16), se muestra el grado de participación de los estudiantes en actividades de emprendedurismo. En (a), con respecto a la asistencia a dichos eventos en la universidad los estudiantes respondieron en un 28,6% haber asistido. Mientras que un 71,4% dice NO haber asistido a ningún evento. En (b), referente a los medios por los cuales los estudiantes se enteraron del evento referente al emprendedurismo en la universidad, estos respondieron: internet un 57,1%, seguido de 28,6% por medio de congresos, foros, actividades de ciencia y tecnología, emprendimiento. Y un 14,3% expresó que se informó por medio de amigos. Así mismo en (c), frente a la pregunta sobre la participación en programas de fomento al emprendedurismo el 30% de los



estudiantes respondió que SI, han participado y el 70% restante respondió No haber participado. Entre las instituciones promotoras de actividades mencionadas por los estudiantes están: “Punto Pyme”, “eventos en la Universidad Tecnológica Nacional-UTN”.



**Figura (16).** Participación del estudiante en actividades de emprendedurismo.

Finalmente se cierra el estudio de la población de estudiantes mostrando algunos comentarios que pueden enriquecer la investigación:

- “Que se ofrezcan distintas materias relacionadas con el desarrollo empresarial, y no solo enfocarse en una sola. Esto le permite darle más conocimiento al empresario y/o emprendedor”. (Lic. Administración).
- “Asociarse y relacionarse con Punto Pyme por la red de contactos que posee”. (Lic. Administración).

- *“Que se oriente a fomentar, estudiar y avanzar en la variedad de proyectos regionales, que resuelvan las necesidades que puedan estar presentes en Bariloche o en el resto de la Región”. Lic. Economía.*
- *“Que se lleve a cabo este proyecto, incluyendo a los estudiantes y dándonos una oportunidad de participación y capacitación”.Lic. en Hotelería.*
- *“Estaría bueno incluir en las carreras charlas, comentarios y todo lo que se pueda para fomentar los emprendimientos. Aunque sea en mi carrera “Ing. Electrónica”, se fomenta mucho el asunto de ser empleado, cosa que no me gusta”.*
- *“Me parece fundamental el financiamiento de este tipo de proyectos y considero sería importante buscar diversidad de medios que sean capaces de financiar los emprendimientos”. Ing. Ambiental.*
- *“Que también se tenga en cuenta proyectos de ONG y educativos y no solo empresariales”. Profesorado en Lengua y Literatura.*
- *“Existe una incubadora de empresas en el Municipio, replicarla en la universidad me parece innecesario, porque se estaría atendiendo dos veces a la misma población”. Lic. Economía.*
- *“Que se incluya en toda la carrera” Lic. En Hotelería.*

### **2.2.2 Resultados y análisis de la población docentes**

La siguiente sub-sección contiene los resultados y el análisis de las encuestas aplicadas a los docentes de la UNRN; así mismo en el anexo A2 (modelo de la encuesta aplicada a docentes) puede detallarse la herramienta que se usó para la recopilación de la información. Se da inicio a este análisis mostrando resultados de la información general (ver figura 17). La estrategia para la aplicación de la encuesta fue vía e-mail. La muestra de docentes seleccionados para el estudio fue del área de Ciencias Económicas y Empresariales, área de Ingenierías, Bellas Artes, y Diseño en Imagen-Sonido. En total el número de docentes fue de 70, de los cuales se recibió respuesta de la encuesta por parte de 14 docentes (que equivale al 23%). Debido a que la participación por parte de los docentes fue baja, el margen de error fue estimado en un 23% y el cual equivale a un número de 14 encuestas.

En la figura (17), se muestran los datos generales de los docentes encuestados. En (a), se puede ver el rango de edad, el cual está comprendido entre 29-56 años. En (b), se puede observar que el 64% de los encuestados pertenecen al sexo femenino y el 36%

restante son de sexo masculino. En (c), se muestra la variedad de perfiles profesionales de los docentes los cuales respondieron la encuesta. Y en (d), se refleja los años de experiencia de los docentes el cual oscila entre un mínimo de 3 años y un máximo de 50 años. Finalmente es importante mencionar que la muestra encuestada, presenta las condiciones favorables para que sean posibles participes de un programa de incubación de empresas, a fin de que puedan aportar su conocimiento, experiencia y destrezas a las actividades que quieran ejecutar o le sean asignadas en el programa, a fin de lograr consolidar las metas que se establezcan a nivel institucional.

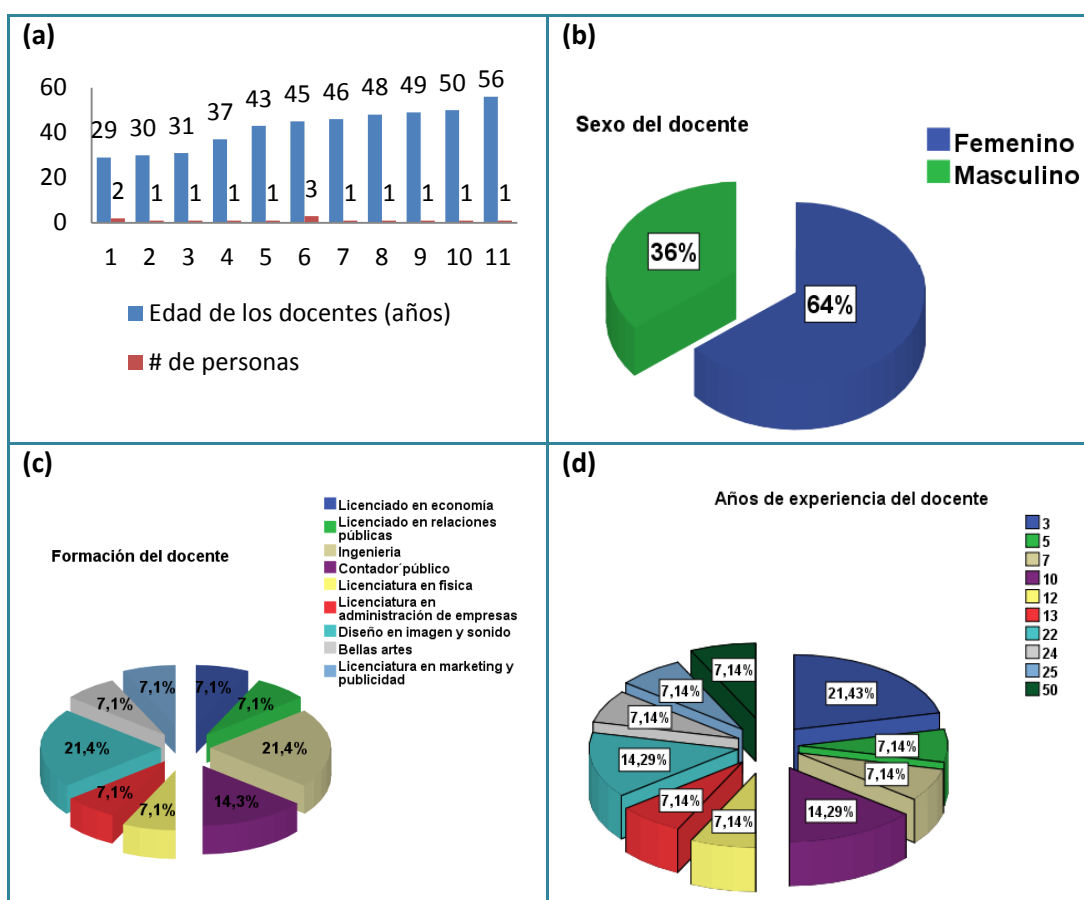
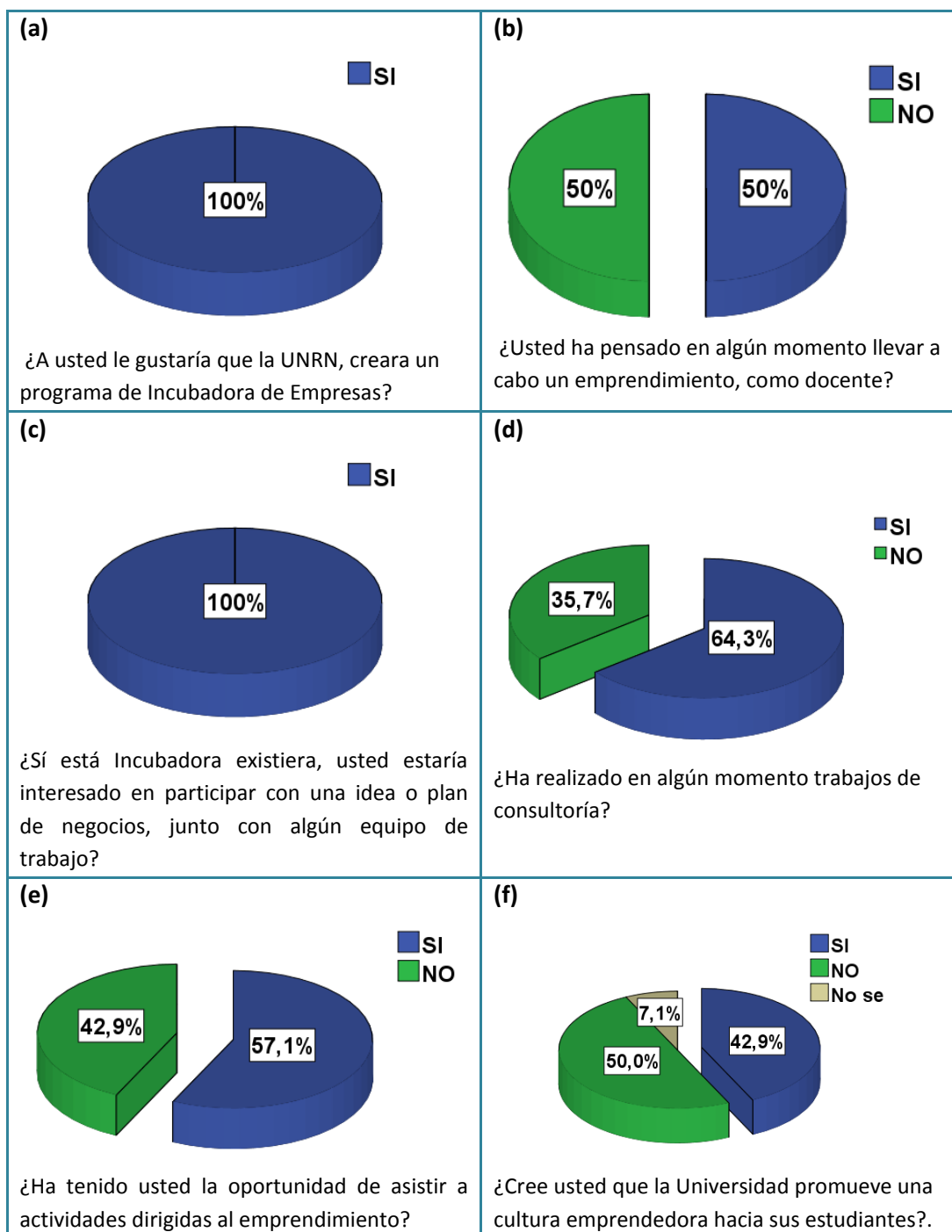


Figura (17). Información general de docentes encuestados.

La figura (18), muestra el nivel de interés y participación de los docentes en un programa de incubación de empresas en la UNRN. En (a), el 100% de los encuestados respondieron positivamente ante la creación de un programa de incubadora de empresas en la UNRN. En (b), con respecto a llevar a cabo un emprendimiento los docentes respondieron con un 50% que SI, y el otro 50% respondió que NO. Así mismo en (c), el 100% de los encuestados tiene interés en seguir en algún modo proyectos productivos a nivel institucional y que si la universidad pone a disposición un programa

como el propuesto, existe la posibilidad de que los docentes se vinculen al programa y se consoliden grandes proyectos desde la academia y de forma asociativa.

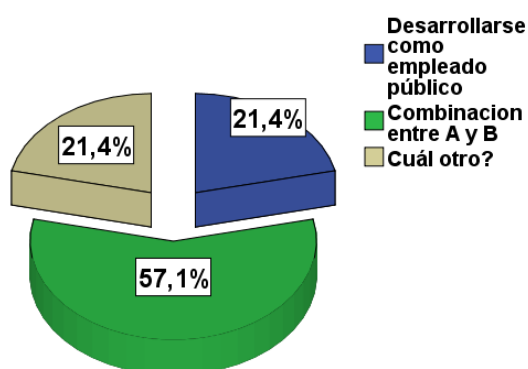


**Figura (18).** Nivel de interés y participación en un programa de incubación de empresas.

En (d), el 64,3% responde haber realizado trabajos de consultoría y el 35,7% restante respondió NO haber realizado esta actividad. En (e), el 57,1% respondió que SI, ha asistido a actividades dirigidas al emprendimiento y el 42,9% respondió NO haber asistido a este tipo de eventos. Y en (f), el 50% de los docentes dice que SI se promueve

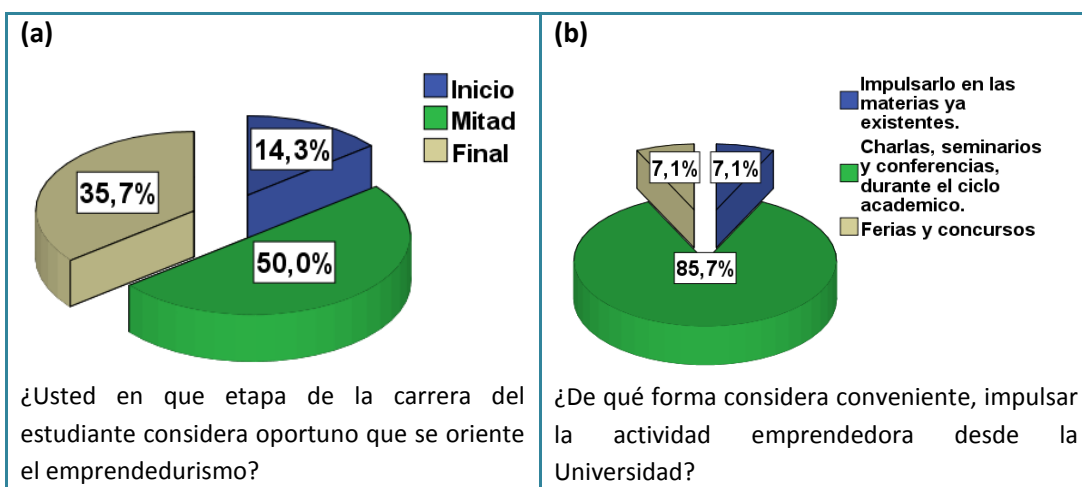
una cultura emprendedora en la universidad y el 42,9% responde que NO y un 7,1% expresa no saber.

En la figura (19), el 57,1% de los docentes responde que la formación que se brinda a los estudiantes en la universidad está orientada a una combinación entre desarrollarse como empleado público y como emprendedor, mientras que el 21,4% dice como empleado público y el otro 21,4% menciona otras opciones que compartimos a continuación: Empleado público, depende de las carreras, desarrollarse como productor de contenidos y profesional independiente.

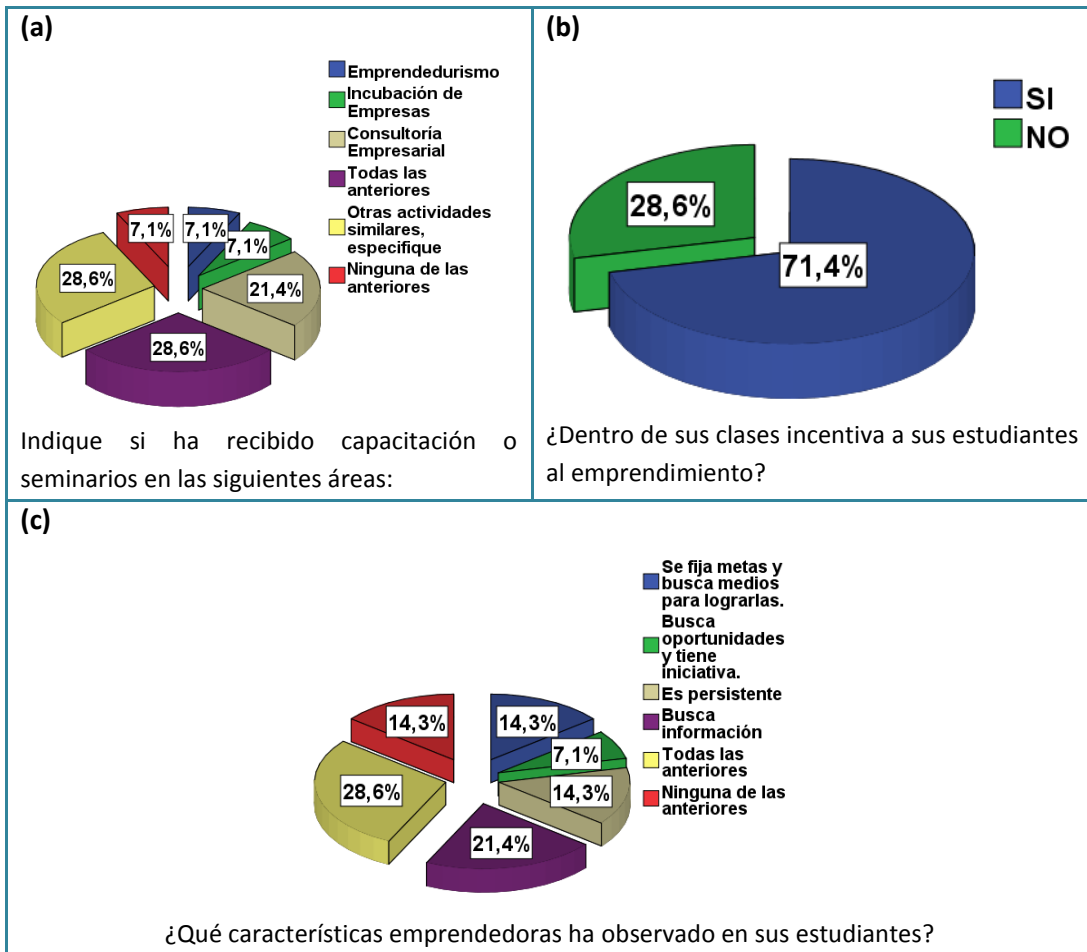


**Figura (19).** Dirección de la formación universitaria. Pregunta: Según su criterio, la formación que se le brinda a los estudiantes de la Universidad está orientada a:

En la figura (20a), el 50% considera oportuno orientar el emprendedurismo en las carreras de los estudiantes a mitad del ciclo, mientras que el 35,7% considera al final y el 14,3% al inicio. En (b), según los docentes con un 85,7%, opinan que la mejor forma para impulsar la actividad emprendedora en la universidad es por medio de conferencias durante el ciclo académico, mientras que el 7,1% opina que impulsarlo en las materias ya existentes y un 7,1% cree conveniente por medio de ferias y concursos.



**Figura (20).** Método y orientación del emprendedurismo.



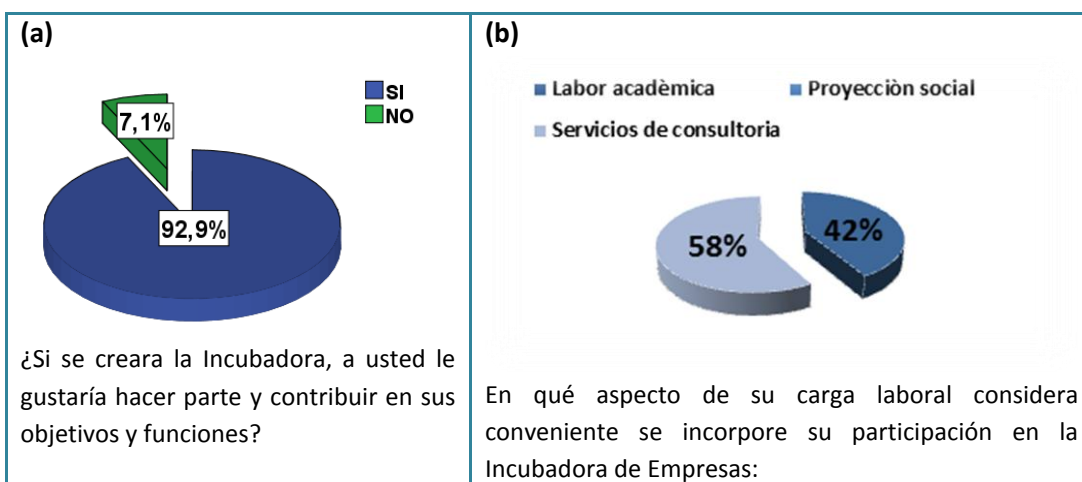
**Figura (21).** Desarrollo y formación del emprendimiento.

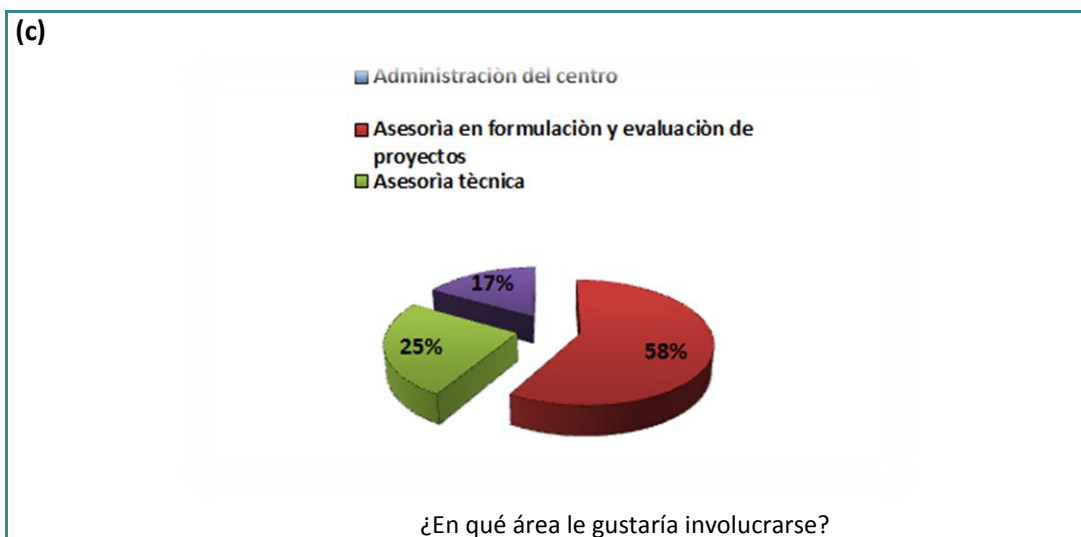
En la figura (21a), el 28,6% responde que ha recibido capacitación en temas de emprendedurismo, incubación de empresas y consultoría empresarial, el 21,4% responde solo capacitación en consultoría empresarial, el 7,1% responde incubación de empresas, el 7,1% emprendedurismo y el otro 7,1% ninguna de las anteriores. Un 28,6% responde haber recibido capacitación en otras actividades similares. En (b), el 71,4% dice que SI, incentiva a sus estudiantes a ser emprendedores, mientras que un 28,6% responde que NO. Quienes respondieron que SI, comentaron de qué forma lo hacen y a continuación se comparten:

- *“Mis clases son en los últimos año de la Carrera, me ocupo que hagan actividades extra muros. Preparan proyectos que son enviados a concursar por fondos nacionales e internacionales. Promuevo la participación en mercados audiovisuales, ferias y convenciones. Créé el semillero audiovisual, un espacio para unir ideas con personas, y personas e ideas con fondos. Promuevo actividades de autogestión. Doy clases especiales sobre mercados audiovisuales y comercialización audiovisual”.*

- “Confección y presentación de proyectos de base cultural”.
- “Armado de microempresas”.
- “Trabajos práctico final donde tienen que crear un producto y lanzarlo al mercado”.
- “Incentivándolos a ser productivos”.
- “Motivando el pensamiento crítico”.
- “Con ejemplos, convocando a empresarios que cuenten su experiencia”.
- “Intentando desarrollos de cálculos de impacto ambiental, sirve para la instalación de industrias en Bariloche”.

En la figura (21c), las características emprendedoras que observan los docentes en sus estudiantes son las siguientes: el 28,6% es persistente, busca oportunidades y tiene iniciativa, se fija metas y busca medios para lograrlas, un 21,4% dice que busca información, el 14,3% es persistente, otro 14,3% opina que no ve ninguna característica emprendedora y un 7,1% dice que busca oportunidades y tienen iniciativa. Estos aspectos se les preguntó a los docentes a fin de ver como actúan sus estudiantes y que interés muestran por las actividades que se les asigna.





**Figura (22).** Participación y área de interés en el programa de incubación de empresas.

En la figura (22a), el 92,9% respondió que SI le gustaría hacer parte del programa en caso de que se creara, mientras que el 7,1% respondió NO estar interesado debido a su orientación profesional.

Entre algunas de las motivaciones expresadas por parte de los docentes encuestados se comparten a continuación:

- *“Porque me interesa formar parte de equipos de trabajo y nuevos emprendimientos”.*
- *“Me parece que es una forma de que los alumnos y la comunidad vean otra forma de crecer”.*
- *“Porque confío en una propuesta colectiva de valor desarrollada por la Universidad Nacional de Río Negro”.*
- *“Me parece una propuesta interesante”.*

En (b), el 58% de los docentes consideró conveniente que se incorporé su participación en el programa mediante el servicio de consultoría, mientras que un 42% le gustaría participar con la labor académica. En (c), el 58% le gustaría involucrarse en el área de asesoría en formulación y evaluación de proyectos, el 25% se inclina hacia el área técnica y un 17% le gustaría desempeñarse en el área de administración del centro.



### **2.3 Conclusiones del capítulo**

En este capítulo se ha presentado y discutido el comportamiento de la actividad emprendedora del país o región. Para ello se ha iniciado presentando estudios a nivel nacional los cuales han sido reportados por el GEM para el 2014. De estos estudios se ha logrado tener mayor conocimiento a fin de asumir un panorama más amplio con estadísticas y políticas implementadas en el país a partir del 2001, cuando inició el estudio. Si bien ha habido avances en los últimos años, la incertidumbre para iniciar un nuevo emprendimiento ha ido creciendo.

Bajo el anterior escenario y buscando los mismos objetivos que a nivel nacional se presentan, se decidió realizar un estudio al interior de la UNRN; éste estudio fue posible a partir de la aplicación de encuestas a estudiantes y docentes de la universidad. Por medio de las encuestas realizadas se logró conocer las opiniones de dos grupos de actores principales en este trabajo de investigación, el cual consiste en la creación de un programa de incubadora de empresas para la universidad. Se ha concluido de este estudio, que tanto docentes como estudiantes ven con buenos ojos una iniciativa de estas características, hasta el punto de estar a la expectativa de ser partícipes del programa. Un aspecto importante es que un porcentaje de los estudiantes se sienten en la capacidad de poner en marcha su empresa a corto plazo, y algunos lo mantienen como alternativa a mediano o largo plazo. Con respecto a esto se puede decir que si bien la universidad promueve actividades enfocadas al emprendedurismo, se deben fortalecer temáticas tales como: la formación empresarial, creatividad, ruedas de negocios, ferias empresariales, charlas con emprendedores locales-nacionales, incentivos para que los estudiantes se involucren en el tema del emprendedurismo, conozcan y se informen sobre las convocatorias, fuentes de financiamiento, networking, coworking, que existen en la región y que deben ser impartidas desde la universidad como institución educativa que tiene el compromiso de fomentar entre sus futuros profesionales sólidos conocimientos para desempeñarse tanto profesional como de forma empresarial una vez egresen de la institución.

Lo anterior con el propósito de que una iniciativa con las características mencionadas en este trabajo puedan lograr un alto impacto como lo muestran las diferentes experiencias a nivel nacional e internacional. En ese sentido, se puede decir que con la implementación de actividades y estrategias de sensibilización direccionadas a fortalecer la formación empresarial y espíritu emprendedor en los estudiantes y

docentes, puede ser una buena opción que vaya a la par del programa que se está presentando.

En los párrafos precedentes se justifica las ideas expresadas anteriormente y fundamentadas por estudios desarrollados por otras entidades, documentación en la temática, asimismo se ha podido conocer las necesidades existentes en el ámbito interno de la UNRN en el cual se desea implementar este programa. Con ese propósito a continuación se presentan resultados clave, lo cual permitió decidir el tipo de enfoque para el programa de incubación de empresas al momento de su planificación y definición de objetivos que permitirán cubrir las necesidades de emprendedores-PyME para concretar sus propuestas empresariales.

Los emprendimiento que tienen en mente los estudiantes están direccionados en: sector comercio 57,1%, servicios 28,6%, sector industrial 7,1% y sector agrícola 7,1%. Dichos emprendimientos estuvieron clasificados en las siguientes categorías: un 57,1% hacia ideas ya existentes en el mercado, seguida de un 28,6% quienes manifestaron que su idea ya existe en el mercado pero se ha desarrollado poco y por último un 14,3% expresaron que su idea aún no se ha desarrollado. Con respecto al grado de tecnología que requieren para desarrollar sus emprendimientos expresaron lo siguiente: un 71,4% consideraron necesario tecnología media, un 21,4% baja y un 7,1% alta tecnología. Con respecto a la cultura emprendedora que se promueve por parte de la universidad hacia sus estudiantes, el 50% de los docentes expresaron que SI se promueve una cultura emprendedora, el 42,9% respondió que NO y un 7,1% expreso no saber. Dicho resultado es un buen factor que indica que en la universidad aunque es intermedio el nivel en el cual se promueve el emprendimiento, quizás hace falta que se generen estrategias más efectivas y consolidadas en las cuales sean más notorias a la comunidad educativa en general. Con respecto a la carga laboral los docentes consideraron conveniente que se les incorporé su participación en el programa en un 58% con servicios de consultoría y un 42% le gustaría labor académica. Con respecto al área a desempeñarse un 58% le gustaría asesoría en formulación y evaluación de proyectos, un 25% se inclinó hacia el área técnica y un 17% le gustaría desempeñarse en el área de administración del programa.

Como pudo verse es bastante variable el interés por parte de los docentes en participar en las diferentes áreas del programa, lo cual lo hace atractivo y favorable para su respectiva planificación, con diversos perfiles y amplia experiencia para desarrollarse en la temática. Con respecto a la NO participación en un 70% de los estudiantes en

actividades de emprendedurismo, en vista del anterior resultado y retomando los antecedentes referenciados al inicio de este trabajo mediante el cual se mencionan los distintos eventos desarrollados por parte de la universidad y direccionados hacia actividades de emprendedurismo y vinculados con entidades del sistema científico-tecnológico de la ciudad, da motivos suficientes para pensar que son insuficientes las estrategias usadas en materia de divulgación y motivación hacia los estudiantes de la UNRN en la temática que se está desarrollando en este trabajo.

Por lo anterior se recomienda que desde la universidad se diseñen estrategias de formación empresarial, descubrimiento de habilidades gerenciales, espacios para descubrir y potenciar la creatividad, y que estas iniciativas estén bien direccionadas a fin de que puedan impactar en el espíritu empresarial en los estudiantes, permitirles tener confianza, motivación, destrezas para adaptarse a diferentes grupos de trabajo e intercambiar conocimientos y experiencias, sin dejar de lado el acompañamiento, aspecto clave para que los estudiantes sientan apoyo al momento de llevar adelante la planeación y desarrollo de un plan de negocios claro, viable y competitivo, el cual pueda trascender del papel al mundo empresarial.

Finalmente este capítulo ha sido de gran importancia a fin de conocer las necesidades en el ámbito universitario y poder proponer un programa que responda a las exigencias recopiladas. Con ese propósito el siguiente capítulo estará enfocado principalmente en el modelo propuesto en los objetivos de este trabajo.

### **Capítulo III**

## **INCUBADORA DE EMPRESAS PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO NEGRO, SEDE ANDINA-BARILOCHE**

En capítulos precedentes se ha hecho mención a la necesidad de impulsar y fortalecer el desarrollo económico de una región o país. Como nuevos emprendimientos por parte de estudiantes y docentes de la UNRN, los emprendimientos del sector PyME y comunidad en general, son una alternativa direccionada en el mismo camino. Particularmente el programa que se está exponiendo mediante el presente trabajo busca incentivar, fortalecer y acompañar los procesos concernientes a la cultura emprendedora en la comunidad estudiantil y empresarial de la ciudad de Bariloche y la región; así mismo se busca crear y fortalecer alianzas estratégicas entre los diversos actores del sector público-privado-científico-tecnológico con los que se disponen a la actualidad a nivel local y nacional, permitiendo generar una red de apoyo sólida la cual favorezca las solicitudes de los distintos sectores que componen la economía regional.

Este programa tiene por objeto establecer las condiciones necesarias para crear una incubadora de empresas productivas e innovadoras (mixta), la cual se adapte a las necesidades y requisitos de la Universidad Nacional de Río Negro, San Carlos de Bariloche y la región. Para lograrlo es necesario disponer de una estructura sólida que permita respaldar su formación y crecimiento mediante la vinculación con una o varias áreas académicas o de investigación y desarrollo las cuales aporten servicios científico-tecnológicos especializados y de gestión, así mismo facilitar el acceso a instrumentos de promoción, fomento y financiación. En esta incubadora, se podrán albergar actividades empresariales o industriales en etapa de diseño, prototipos, e inicio formal de producción o servicios al cual se agrega asistencia técnica y acompañamiento necesario para lograr constituirse en una empresa orientada a crear y desarrollar actividades independientes e innovadoras.

Bajo ese escenario, se presenta este programa el cual estará encuadrado según el marco normativo de la Secretaria de Investigación de la Universidad Nacional de Río Negro, de la cual dependerá el programa y su debida administración como un área específica denominada: incubadora de empresas productivas e innovadoras, con el nombre comercial "**IMPULSAR**". En cuanto a la constitución de su estructura legal se sugiere inicialmente empezar con la personería jurídica de la universidad y que este

funcione como un programa dentro de la misma; una vez dadas las condiciones requeridas para la creación de su estructura normativa, se sugiere adoptar una organización bajo la figura de fundación y en la cual intervengan de manera equilibrada la participación del sector científico-tecnológico, gubernamental y empresarial, concretando el famoso triángulo de Sábato.

La incubadora tendrá como eje fundamental de su operación el trabajar con emprendedores durante todas las etapas<sup>22</sup>, las cuales empiezan con la sensibilización y formulación del plan de negocios hasta su puesta en marcha en la línea de producción y su posterior comercialización, acercándoles soluciones tecnológicas, administrativas, de capacitación y asesoría en sus productos, procesos o servicios, a fin de lograr su competitividad en el mercado y obtener como efecto derrame la generación de fuentes de empleo genuinas y evitar la migración de la comunidad hacia otros lugares por la falta de oportunidades.

Si bien a la actualidad existen oficinas de vinculación tecnológica (Universidad de Comahue, UNRN, CAB, Fundación InnovaT -Conicet, Punto Pyme-FabLab), este programa busca crear e impulsar empresas competitivas y afianzar el tejido socio productivo en la región. Este modelo se basa en la incorporación del conocimiento adquirido en la academia, la contribución por parte de instituciones de ciencia y tecnología local, a fin de implementar desarrollo e innovación tecnológica en los emprendimientos y empresas del entorno que requieran reforzar sus procesos, como elementos fundamentales para la generación de riqueza.

Se considera necesario para la puesta en marcha del presente programa contar con la participación de docentes con conocimiento y experiencia en la formulación y evaluación de proyectos, también se contempla el perfil de los especialistas en Management Tecnológico "GTEC" que han sido formados en la UNRN y para quienes este programa representa una posibilidad de incursionar en el área de la consultoría y vinculación. Otra opción es que los estudiantes de la universidad puedan vincularse mediante el desarrollo de pasantía profesional, entre otros.

Este capítulo engloba los principales resultados de este trabajo de investigación, el cual va direccionado a presentar los principales aspectos para llevar a cabo la puesta en marcha de un programa de incubadora de empresas. Entre ellos están los parámetros de tipo organizacional, criterios básicos para la oferta de servicios, gestión y manejo de

---

<sup>22</sup> Preincubación, Incubación y Graduación.  
<http://www.mp.gba.gov.ar/scyt/downloads/SADIE.pdf>

información y demás disposiciones que permitirán la creación y funcionamiento eficiente del modelo propuesto. En ese sentido, y con el desarrollo del programa que se presenta a continuación se logra alcanzar el tercer objetivo trazado en este trabajo.

El presente capítulo ha sido estructurado de la siguiente forma: en la sección primera se presenta los fundamentos y antecedentes económicos de San Carlos de Bariloche, los cuales permitieron conocer el estado actual del entorno económico y el impacto que tendrá este programa en la economía local, en la segunda sección se describe la plataforma institucional de la UNRN, sus principios, fines y objetivos y como se encuadra el programa, en la tercera sección se comparten las variables del FODA, las cuales permitieron planificar las estrategias y acciones pertinentes. En la cuarta sección se da inicio a la formulación del programa y sus componentes, para ello se decidió presentarlo en las siguientes subdivisiones: 1) definición estratégica, 2) características del modelo de incubación, 3) líneas estratégicas, 4) metodología para la implementación de IMPULSAR, 5) estructura organizacional, 6) cronograma, 7) infraestructura edilicia requerida para la implementación del programa, 8) presupuesto y 9) indicadores.

### **3.1 Fundamentos y antecedentes**

Las instituciones en general que hacen parte de una sociedad se constituyen en agentes impulsores de las actividades económicas, sociales y culturales. Tal es el caso de la UNRN como una de las instituciones educativas más importante de la ciudad y la cual siempre anda en búsqueda de actividades y programas que fortalezcan la capacidad de conocimiento e inclusión de sus habitantes, a través de su proyecto institucional el cual se rige mediante los artículos que componen la Ley Nro. 26.330 [54]. Un caso particular para mencionar es el programa de Gerentes Tecnológicos, proyecto desarrollado a partir del consorcio entre entidades tanto públicas como privadas, y el cual ha brindado la posibilidad de especializarse a más de 50 profesionales de la región y los cuales se constituirán en futuros gerentes tecnológicos egresados de esta institución universitaria. Es justo en este contexto, que nace dicha iniciativa con el propósito de brindar solución a problemas presentes en la sociedad, y los cuales desde la universidad se puede encarar con miras a contribuir en el desarrollo de la ciudad y la región.

Con el anterior fundamento se da paso a la revisión de antecedentes económicos de San Carlos de Bariloche<sup>23</sup>, una ciudad con 112.887 habitantes según el censo del 2010, donde sus principales fuentes de ingreso son provenientes del empleo estatal, actividades comerciales y el sector turístico; se resalta su importancia para el país en materia de actividades científicas (principalmente desarrolladas en el Centro Atómico Bariloche y algunas sedes universitarias) y tecnológicas (destacándose las de INVAP). Bariloche no cuenta con estadísticas oficiales de ningún tipo, sólo hay números en el ámbito privado: según el Centro de Estudios Regionales de la Universidad Fasto (CER)- Nutriente Sur y bajo la dirección de Hugo Monasterio [55], quien realiza mediciones periódicas de empleo e inflación con las que se rigen en el ámbito local para las negociaciones salariales. Su último informe data de mediados de 2010 y ubica la tasa de desempleo en 9,63% y la subocupación en 10,27% (son incluidas personas beneficiarias de planes sociales), este 20% que suman ambas tasas se mantiene desde 2005 y sólo ha logrado bajar 2 puntos en 2010. En Bariloche, la tasa de desempleo es un factor de preocupación tanto para el sector público como privado. El sector empresarial, estatal y los sindicatos coinciden en que se debe ampliar la economía local para generar empleo

---

<sup>23</sup> En Julio de 2016, se presentó un trabajo referente a la actividad económica de San Carlos de Bariloche: años 2014-2015. Elaborado por el Lic. Roberto Kozulj-UNRN y un equipo de colaboradores de la ciudad. Dicho estudio no fue tomado en cuenta en este trabajo puesto que no se encontraba disponible. Pero puede consultarse en el siguiente link: <http://sedeandina.unrn.edu.ar/images/Actividad%20econ%C3%B3mica%20de%20San%20Carlos%20de%20Bariloche%202015%20circulable.pdf>

por fuera de la mono industria del turismo. Y una opción favorable en ese contexto y con la cual se espera diversificar y fortalecer la economía está puesta en la consolidación del Polo Productivo y Tecnológico como salida a la mono industria del turismo. Sin tramites de tipo financiero impiden hacer prosperar el proyecto el cual pretende potenciar la instalación de industrias limpias<sup>24</sup> con base tecnológica, tomando como referencia la excelencia a nivel de tecnología de la empresa estatal INVAP, que construye satélites, radares y reactores nucleares de exportación.

Según el análisis del entorno de la situación macroeconómica de San Carlos de Bariloche para mediados del 2010, refleja varios datos relevantes y los cuales permiten comprender la situación de la ciudad. A continuación se presenta el comportamiento del PIB (Producto Interno Bruto), generado a lo largo del 2009, el cual está compuesto por las actividades formales de la economía y los diferentes sectores productivos: en primer lugar con una participación del 43,66% está el turismo y actividades conectadas, en segundo lugar el comercio con un 10,64%, en tercer lugar actividades de ciencia y técnica en un 11,08%, en cuarto lugar el sector de la construcción con un 5,21%, en quinto lugar el empleo estatal en un 3,99% y en sexto lugar lo componen otros rubros con una participación del 0,23%, dando en total un valor agregado global del 74,81% (USD 794.303.535, dicha cifra es expresada en dólares, decisión del grupo investigador, debido a la inestabilidad que existía en dicho momento a nivel nacional sobre el verdadero alcance e inflación del país), el porcentaje faltante es percibido por los impuestos al valor agregado con un 11,09% e impuestos internos en un 0,14%, dando como total el 100% (USD 894.788.255) del PIB para Bariloche. Es importante mencionar que las actividades turísticas presentan su pico más alto durante las temporadas de invierno-verano y valles en las estaciones de otoño- primavera; este comportamiento en ocasiones se ve afectado negativamente por factores incontrolables de tipo ambiental tales como: erupciones volcánicas y epidemias (hantavirus 1996-1997, o internacionales como la gripe Aviar en 2008), estos factores impiden que las temporadas cruciales para la ciudad tengan su normal funcionamiento y por el contrario provocan efectos negativos en las actividades propias del turismo y las posibilidades de trabajo para la comunidad en general provocando subocupación y puestos de trabajo inestables (por temporada) [56]. Lo anteriormente expuesto conlleva a la dependencia de la actividad turística y que esta aporte el 43,66% del PBI local cuando, a nivel mundial, en promedio,

---

<sup>24</sup> Las llamadas tecnologías limpias, tienen amplias oportunidades en temas que incluyen energía renovable, energía eólica, celdas solares y programas para disminuir la huella de carbono.  
<https://www.entrepreneur.com/article/265519>



representa 9,4%, según datos de la Organización Mundial del Turismo. La representación de la economía del turismo, sin embargo, no se traduce de manera directa en la generación de empleos de las 65000 personas de la población económicamente activa, porque la misma está distribuida en diferentes sectores (comercio, transporte, construcción relacionada al turismo y empleo estatal, entre los más importantes) que componen la economía local. Otro factor que afecta la economía del municipio es causado por las empresas de transporte de turismo estudiantil que no pertenecen a Bariloche, lo cual quiere decir que declaran sus impuestos en sus respectivos lugares de origen, donde tienen registrado su domicilio. Aquí es importante mencionar que para el 2010 la actividad comercial de Bariloche presentó una facturación por más de 4500 millones de pesos donde sólo el 0,42% quedó en el municipio a través del cobro de la TISH (Tasa de Inspección, Seguridad e Higiene y la Tasa por Servicios Retribuidos).

Otro factor de gran importancia para la economía es percibido por las crisis económicas y sociales las cuales impactan negativamente por medio de situaciones del contexto social y económico, como lo son las crisis sectoriales, cortes de ruta, paros de transporte, recesión por procesos inflacionarios que restan poder adquisitivo y generan incertidumbre a los potenciales turistas nacionales.

Para cerrar esta sección se hace mención a los establecimientos comerciales a principios del 2011 y según datos suministrados por el municipio habían registrados 4840 comercios activos, y distribuidos según el relevamiento estadístico de la Subsecretaría de Desarrollo Económico en un 73% en el centro, un 10% en el cerro Otto, un 6% corresponden al este de la ciudad, otro tanto en el oeste (Lago Moreno), un 4% a la empresa Catedral Alta Patagonia quien tiene a cargo la concesión de todo el cerro Catedral, está desempeña actividades durante tres meses por año y con respecto a la delegación municipal de Pampa de Huenuleo, (barrios altos) tiene el 1% de los comercios de Bariloche, aunque desde el 5 de agosto de 2010, funciona allí un gran supermercado (ChangoMas de Walmart), este último sector no cuenta con estaciones de servicio, bancos, ni cajeros automáticos [57].

### **3.2 Plataforma institucional para modelo de incubadora de empresas**

Se propone crear el programa de incubadora de empresas con el nombre comercial de **“IMPULSAR”**. Este se reconocerá como de carácter público y se constituye como un modelo a presentar en el marco de la Secretaría de Investigación de la UNRN. El programa se extenderá a la comunidad emprendedora en la cual está inserta la UNRN, en asociación con una red de entidades pertenecientes al sector público-privado-científico-tecnológico a nivel local, regional y nacional. Debido a lo anterior, este programa de desarrollo económico deberá funcionar bajo los lineamientos legales que la UNRN establece en la ley Nro.26330<sup>25</sup>. En ese sentido, a continuación se presentan los aspectos normativos más importantes tomados del estatuto de la UNRN, los cuales fortalecen el programa y cobija directa e indirectamente a la comunidad educativa de dicha institución.

**Artículo 6: principios, fines y objetivos de la UNRN:** *“el propósito de la UNRN es desarrollar y transmitir conocimientos, con el objetivo general de contribuir a la elevación cultural y social de la nación, el desarrollo humano y profesional de los estudiantes que acudan a ella y a la solución de los problemas provinciales, nacionales y mundiales”.*

**Artículo 7: Son objetivos específicos de la UNRN:**

- iv. “Desarrollar investigaciones científicas, tecnológicas y artísticas que conjuguen la búsqueda de nuevos conocimientos con los requerimientos regionales y nacionales, atendiendo las necesidades del desarrollo sustentable de la zona de influencia y del conjunto de la nación, proponiendo soluciones para los problemas económicos y sociales del país.*
- v. “Participar en el proceso de innovación tecnológica local, provincial y nacional, en forma articulada con sectores sociales, emprendedores e innovadores, con la finalidad de alcanzar mayores niveles de autonomía tecnológica”.*
- ix. “Instruir y capacitar profesionales y técnicos con responsabilidad*

---

<sup>25</sup> La UNRN en calidad de persona jurídica de carácter público, creada por Ley nacional N° 26330, desarrolla su acción dentro del régimen de autonomía y autarquía que le concede la legislación vigente. En tales condiciones, dicta y modifica su estatuto, dispone de su patrimonio y lo administra en todos los órdenes-jerarquías, con arreglo al presente estatuto y sus reglamentaciones.

<http://www.reforma.unt.edu.ar/wp-content/uploads/2014/09/R%C3%ADo-Negro.pdf>

*medioambiental, compromiso social, conciencia de servicio al pueblo y con capacidades técnicas y profesionales idóneas para atender los requerimientos nacionales y regionales”.*

- x. “Organizar y promover la vinculación de la universidad con las instituciones culturales y científicas, sea estatal y privado, nacional o extranjero”.*
- xi. “Planificar, organizar y prever normativamente las funciones y los organismos desarrolladores para la articulación permanente con los municipios, la provincia de río negro, las organizaciones de la producción y el trabajo, la industria y el comercio y las expresiones sociales y culturales”.*
- xvi. “Producir tecnologías y prestar servicios técnicos y de asesoramiento, rentados o no, con proyección social y atendiendo prioritariamente las necesidades públicas y de los grupos más desprotegidos”.*
- xvii. “Fomentar y organizar actividades de articulación, de extensión, de asistencia técnica, de voluntariado, de audiencias públicas y todas aquellas necesarias, con la finalidad de vincular la universidad con las necesidades de la región y el país”.*

**Artículo 76: investigación, creación artística, desarrollo y transferencia de tecnología**

*“Para promover la sostenibilidad, la cooperación interinstitucional y la formación de recursos humanos se alentarán proyectos compartidos con otras universidades u organismos científicos y tecnológicos del país y del extranjero, la participación de los docentes jóvenes y graduados, la integración de las investigaciones con actividades de posgrado en la propia universidad o en otras instituciones de educación superior y un régimen de becarios de investigación”.*

**Artículo 77:** *“la universidad promoverá el desarrollo y la innovación tecnológica, y la transferencia de tecnología a los sectores productivos de bienes y servicios”.*

Otros artículos de la UNRN y que van orientado a la planta docente y estudiantes se mencionan en los siguientes párrafos. Éstos fueron tenidos en cuenta puesto que el talento humano requerido para la implementación del programa podría ser el cuerpo docente y estudiantes de esta misma institución. Entre los requerimientos en los cuales pueden contribuir están los siguientes: investigación, consultoría empresarial, desarrollo y relaciones empresariales con diferentes empresas e instituciones de formación profesional e investigación (sensibilización y fases de incubación).

**Derechos y obligaciones de los docentes:**

**Artículo 68:** son derechos de los docentes de la UNRN:

- iv. “Actualizarse y perfeccionarse de modo continuo, agregando a su autodesarrollo los apoyos que le ofrezca la UNRN y otras instituciones, públicas y privadas”.*

**Artículo 69:** son deberes de los docentes de la UNRN:

- iv. “Participar en la vida de la UNRN cumpliendo con responsabilidad sus funciones docentes, de investigación y de servicio”.*
- xi. “Contribuir en tareas de extensión de la universidad y participar en los programas de trabajo social que desarrolle la universidad”.*

**Derechos y obligaciones de estudiantes:**

**Artículo 67:** son obligaciones de los estudiantes de la UNRN:

- ii “Observar las condiciones de estudio, investigación, trabajo y convivencia que estipule la universidad”.*
- iv. “Participar en los programas de trabajo social que desarrolle la universidad”.*

Con respecto a la financiación del programa, previendo las políticas establecidas en el estatuto por el cual se rige la UNRN, y pensando que gran parte de los fondos con los que operará la incubadora provengan de subsidios de programas internacionales, nacionales locales y otra parte sea cubierta por el presupuesto de la UNRN, a continuación se mencionan los artículos que van en esa dirección; tomados de la sección de patrimonio y régimen económico financiero:

**Artículo 95:** *“la UNRN posee autarquía económico-financiera y patrimonial, pudiendo realizar todo tipo de actividad, actuando en el ámbito público y privado y celebrar actos jurídicos a título oneroso de cualquier naturaleza, para el desarrollo de sus fines”.*

**Artículo 96:** constituyen el patrimonio de la universidad:

- i. “Los bienes que actualmente le pertenecen”.*
- ii. “Los bienes que ingresen en el futuro, sin distinción en cuanto a su origen, sea a título gratuito u oneroso”.*

**Artículo 97:** son recursos de la universidad:

- i. “El crédito provisto por la ley de presupuesto que el estado nacional destine anualmente para el sostenimiento de la universidad y todo otro recurso que le corresponda o que por ley pudiese crearse; como así también los refuerzos*

*presupuestarios otorgados por la autoridad competente en la materia”.*

- ii. “Las contribuciones y subsidios que la provincia de río negro u otras provincias, los municipios y otras instituciones oficiales nacionales, destinen a la universidad”.*
- iii. “Las herencias, legados y donaciones que se reciban de personas o instituciones privadas”.*
- iv. “Las rentas, frutos o intereses de su patrimonio”.*
- v. “Los beneficios que se obtengan de publicaciones, concesiones, explotación de patentes de invención o derechos intelectuales que pudieran corresponderle, contratos de desarrollo y transferencia de tecnología, de consultoría, ingeniería y servicios técnicos”.*
- vi. “Los derechos, aranceles o tasas que se perciban como retribución a los servicios que preste, con la excepción prevista en el artículo 98. “Los programas de docencia de grado que se dictan de manera presencial destinados a alumnos con título máximo del nivel secundario emitido por el sistema educativo nacional o reconocido por autoridad competente nacional, en el caso de argentinos o hijos de argentinos residentes en el exterior, serán prestados de manera gratuita”.*
- vii. “Cualquier otro recurso que le corresponda o pudiere crearse”.*

**Artículo 99:** *“la universidad podrá constituir personas jurídicas de derecho público o privado y/o participar en ellas”.*

### **3.2.1 Convenios entre la UNRN con instituciones locales**

A continuación se hará mención a los convenios vigentes que tiene la UNRN con un variado grupo de empresas tanto públicas como privadas de la ciudad San Carlos de Bariloche. Dichos convenios están relacionados con pasantías profesionales, comisiones de estudio, cooperación técnica y convenios específicos. Emprotur, viveros (Terruño, Humus, tierra Baldía, Hendrik Fischer, HUA HUM, Bosques patagónicos, Mallín ahogado), alta montaña, agencia de viajes y turismo, INVAP, Arelauquen Golf country club, Sofiasur SRL, Instituto municipal de la vivienda, laboratorios DI BIO, ente para el desarrollo de la línea sur, Farmax SRL, Hoteles aguas y Patagonia sur SRL, Almasur S.A, Fundación Innovar, estudio contable Claudia Garate, Paralelo 42, municipalidad de: S.C de Bariloche-Nahuel hue-Dina Huapi, asociación civil de hostels-Bariloche, defensoría del pueblo, colegio tecnológico del sur, centro de educación técnica n°23, AFSCA, Fundación Bariloche, Instituto de formación docente, asociación conciencia, Comunidad Educativa Argentina, estudio contable Barral, Alunco S.A, Cabaña mico, CEB, Centro de Medicina

Reproductiva, Allience SRL, hoteles el Casco S.A, aldea del Faldeo S.A, Delegación Regional del DPA, Emprendimientos Aéreos SRL, Grupo Lot SRL, Desarrollo de los sueños S.A, Seven Lakes Travel, SeCyT Río Negro, TSB Neuquén S.A, Aeroclub del Bolsón, Secretaría de cultura municipal, Elacom, Jesús Arroyo S.A, OSDE delegación Bariloche, convenio número 55: Secretaría de empleo municipal y el Ministerio de Trabajo de la Nación, estudio contable Cassatti&Asociados, Secretaria de desarrollo económico-MSCB, Asociación hotelera Gastronómica, Super Clin SRL, estudio contable Pablo Kausch, Datacel S.A, INTA, municipalidad de Jacobacci, Cooperativa Jacobacci, colegio de arquitectos seccional III, Hayland Travel, Nuclearis NRS S.A y Neumáticos MYD SRL.

### **3.3 Análisis FODA**

El FODA es el análisis de las características propias de la organización en la cual se busca analizar el contexto externo (Oportunidades y Amenazas) en el ámbito social, político, económico y cultural en que se planifica desarrollar este programa, y el contexto interno (Fortalezas y Debilidades) que presenta la institución universitaria y que se quieren identificar para proponer acciones de mejora. Estas variables permiten observar soluciones, identificar problemas que permitan cumplir con los objetivos y visualizar los puntos débiles de la institución universitaria y transformarlos en fortalezas y oportunidades, así como, potenciar sus puntos fuertes. En ese sentido a continuación se presentan las variables de contexto que son significativas para el programa:

#### **Matriz FODA**

	<b>Oportunidades</b>
<b>Nivel externo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Se puede resaltar la aceptabilidad que ha tenido la UNRN en la provincia de Río Negro y especialmente en Bariloche, brindando alternativas de formación para los jóvenes y todo aquel interesado en consolidar nuevos conocimientos.</li><li>➤ Disponibilidad de organizaciones y mecanismos de financiamiento tanto a nivel internacional como nacional que están enfocados en impulsar el sector de las PyME y aumentar la competitividad de la región de latinoamérica. Y como efecto derrame de dichas iniciativas se busca la adopción de nuevas prácticas de gestión y herramientas tecnológicas, generación de nuevas fuentes de empleo, satisfacción de necesidades de la comunidad y lo más importante el fortalecimiento de las capacidades emprendedoras.</li><li>➤ Políticas de promoción del crecimiento del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación a través de la provisión de infraestructura, vinculación del sistema académico y productivo para generar consorcios público-privados, la solución de la brecha de las grandes ciudades y el interior del país a través de líneas de financiamiento del Consejo Federal de Ciencia y Tecnología (COFECYT), cuyas prioridades están fijadas por autoridades provinciales y relacionados con necesidades regionales. Paralelamente, se</li></ul>

	<p>dispone de adjudicación de subsidios para concretar proyectos enmarcados en las áreas establecidas en el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación: Argentina Innovadora 2020.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Búsqueda de propuestas integradoras que involucre diversos sectores de la economía regional como parte de las políticas públicas.</li> <li>➤ Disponibilidad de los recursos que el estado invierte en temas de investigación y desarrollo, a fin de impulsar la inversión pública y privada y la generación valor agregado en las empresas existentes, universidades y centros de investigación tanto públicos como privados.</li> <li>➤ Instituciones de educación superior y de alta calidad, las cuales brindan programas de estudio acorde a las necesidades del sector tecnológico, productivo y de servicios.</li> <li>➤ El turismo que atrae Bariloche, se convierte en incentivo para que los emprendedores diseñen nuevas alternativas de desarrollo económico que sea compatible y/o complementarios a la actividad turística.</li> <li>➤ Disponibilidad de talentos.</li> <li>➤ Oportunidades en nuevos mercados por medio de la cooperación bilateral en comercio exterior, economía, agricultura e industria, así como también la posibilidad de extender la cooperación a otras áreas. (acuerdo Argentina-Unión Europea, relaciones bi-regionales y comercio intramercosur, convenio con China en el marco de cooperación en materia económica e inversiones).</li> <li>➤ Existencia de instituciones científicas-tecnológicas con gran prestigio y desarrollo de vanguardia para la transferencia de tecnología.</li> <li>➤ Crear y aplicar desarrollos tecnológicos que cubran necesidades existentes en los sectores más vulnerables de la sociedad (base de pirámide).</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Las políticas públicas en temas de ciencia, tecnología y productividad pueden variar en la medida que se introducen nuevas reglas en la economía.</li> <li>➤ La crisis económica e inflación que está atravesando el país provoca incertidumbre en el mercado, por lo cual la inversión y la toma de riesgo es más difícil.</li> <li>➤ La apertura de la economía ante el resto de los países y la llegada de nuevos productos y materias primas al país, hace que las nuevas PyME tengan que variar sus estrategias de mercado y asociación con el gremio, a fin de conservar su participación y competitividad.</li> <li>➤ Una baja planificación estratégica de incentivos orientados a promover actividades y emprendimientos entre los jóvenes, empresarios e instituciones educativas.</li> <li>➤ Falta de financiamiento por parte del estado para gestionar programas como las incubadoras de empresas, hace que las instituciones que crean estos programas opten por acotar su presupuesto y dejar de cumplir sus objetivos.</li> </ul>
<b>Nivel Interno</b>	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La UNRN cuenta con un equipo de docentes altamente capacitados y con amplia experiencia en las diversas áreas del conocimiento.</li> <li>➤ Los convenios vigentes que tiene la UNRN con instituciones del sector público y privado permite que se pueda gestionar apoyo técnico, financiero y logístico.</li> <li>➤ La UNRN está presente en las actividades que se desarrollan en la región y esto hace que esté al alcance de la comunidad y captar nuevas oportunidades para la incubadora de empresas.</li> <li>➤ La universidad cuenta con centros de investigación y laboratorios, lo cual es</li> </ul>

	<p>favorable para la solución de problemas y producción de nuevas tecnologías, productos y servicios para los diferentes sectores económicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tanto docentes como estudiantes muestran interés en participar en proyectos empresariales en forma asociativa en el corto y mediano plazo.</li> </ul>
	<p><b>Debilidades</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La UNRN no cuenta actualmente con edificios disponibles para crear el programa propuesto y este requiere de una gran instalación, equipamiento y disponibilidad de capital.</li> <li>➤ Bajo número de personal docente con capacitación en temas de emprendimiento y desarrollo de la cultura emprendedora.</li> <li>➤ No hay una orientación desde la universidad hacia el emprendedurismo como carrera personal.</li> <li>➤ Dificultades tales como: desconocimiento, falta de motivación, miedo, dudas en los estudiantes a la hora de encarar un plan de negocios<sup>26</sup>.</li> <li>➤ Bajo fomento entre los estudiantes acerca del estudio y avance en diversidad de proyectos regionales, que busquen dar respuesta a las necesidades que pueden estar presentes en Bariloche o en el resto de la región.</li> <li>➤ Los planes de negocio con potencial innovador que presentan los estudiantes en las respectivas materias no tienen continuidad e integración con alguna institución en la cual se pueda concretar dicha propuesta.</li> <li>➤ El Polo Tecnológico a la actualidad está en etapa de presentación del proyecto en los distintos sectores económicos, buscando asesoramiento y líneas de financiación para avanzar en el mismo.</li> </ul>

El análisis de las encuestas presentadas en el capítulo 2 referente a estudiantes y docentes, junto a las variables presentadas en la matriz FODA, es posible poner en evidencia la necesidad existente entre la comunidad estudiantil y docente de la UNRN, en referencia a temas que van enfocados a la búsqueda de herramientas concretas para formar, crear e impulsar la actividad emprendedora en la planta docente, estudiantes y comunidad empresarial. Un ejemplo particular ilustrativo es el siguiente: los estudiantes de la Lic. en Administración de 4to año deben presentar un plan de negocios, como requisito para aprobar la asignatura de gestión de proyectos. Muchas de las propuestas presentadas por estos estudiantes solo son de ejercicio académico, es decir no tienen continuidad a fin de consolidarse como proyecto empresarial. Por esta razón, se busca con este programa que dichas ideas, que se constituyen como trabajos de ejercicio académico puedan convertirse en un proyecto de tipo empresarial-productivo e innovador a partir de las herramientas que se proponen; en párrafos posteriores se mencionan en detalle dichas estrategias. Con lo mencionado hasta aquí se ha abordado

<sup>26</sup> Dificultades a la hora de encarar un plan de negocios según los estudiantes encuestados: en primera medida se ubica el desconocimiento en la formulación de un plan de negocios con un 42,86%, seguido de plantear una idea innovadora y los recursos financieros con un 21,43% y por último miedo, dudas y dificultad para conformar un equipo de trabajo con un 7,14%.

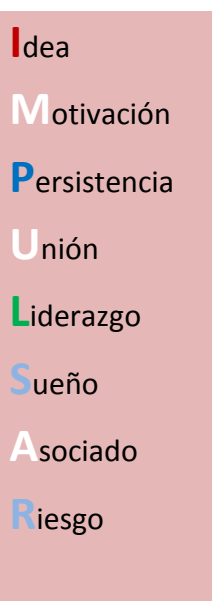


ampliamente el problema en referencia al emprendimiento por parte de estudiantes y docentes de la UNRN como también con la comunidad emprendedora a nivel externo. En ese sentido a continuación se define el problema como sigue:

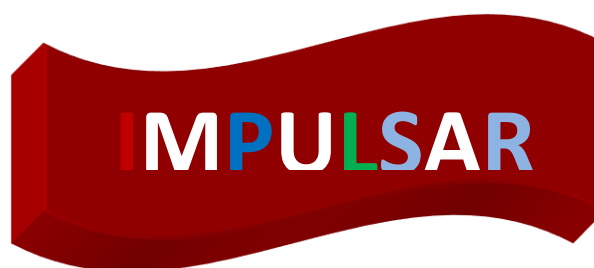
“Esfuerzos insuficientes y desarticulados en la Universidad Nacional de Río Negro, para brindar apoyo al desarrollo empresarial tanto de las ideas de negocio de sus estudiantes como de las PyME”.

### **3.4 Denominación del programa y componentes**

En el nombre IMPULSAR cada letra hace referencia a las cualidades que identifican al emprendedor. A continuación se presentan cada una de estas:



#### **Logotipo:**



**Incubadora de empresas de la UNRN**

#### **Eslogan:**

***“llego el momento de exponer tus ideas y convertir tus sueños realidad”***

Uno de los aspectos importantes es definir la figura jurídica del programa. Para ello se ha revisado y analizado distintas figuras jurídicas adoptadas por programas de similares características, al que se propone aquí. A partir de dicho relevamiento de datos se logró proponer la figura como: fundación, conformada con carácter tripartito a través de alianzas entre el sector científico-tecnológico, sector público y sector privado. Por otro lado, y como se mencionó en la sección de fundamentos y antecedentes del programa (sección 3.1) para la consolidación de un programa de incubadora de

empresas se requiere una acción en sinergia entre estos tres actores: estado-universidad-empresas. Dicha interacción permite la posibilidad de desarrollo y continuidad del programa a largo plazo. Para ese propósito se hace evidente la importancia de la conformación de una comisión de socios promotores, con el objetivo de llevar adelante la consolidación de la incubadora de empresas. Está estaría encabezada por la UNRN, seguida por la libre participación de los diferentes actores del sector público: CNEA, CONICET- Patagonia Norte, la Provincia de Río Negro, el Municipio y sus dependencias interesadas, comisión del Polo Tecnológico Bariloche, INTI, INTA, Ministerio de Ciencia y Tecnología, Ministerio de Industria. Del sector privado: Cámara de Comercio e Industria de Bariloche, Fundación Bariloche, INVAP (empresa estatal), Clúster Tecnológico, Sector Empresarial. Del Sector Académico: Universidad del Comahue, IB, y el CAB. Los anteriores actores influyen de forma directa e indirecta en la creación e implementación de la incubadora de empresas y su respectivo funcionamiento. Es aconsejable buscar mecanismos para que los diferentes actores se motiven a participar, y así impulsar y fortalecer esta iniciativa. Es importante tener en cuenta que la socialización sea continúa a fin de conocer los avances y resultados del proyecto, y que a su vez permitan hacer una evaluación y retroalimentación de los logros alcanzados. Entre los compromisos que deben adquirir los posibles socios fundadores del programa están dados bajo los siguientes lineamientos:

- Contribuir con los recursos necesarios para el funcionamiento del programa de incubadora de empresas. En caso que su aporte sea en especie, deberá ser cuantificado y consignados en el presupuesto de la incubadora. Se consideran aportes en efectivo los pagos en dinero que realice directa y efectivamente el socio para cubrir gastos del proyecto, los cuales se efectúan dentro del plazo de ejecución para el cumplimiento del objeto.
- Comprometerse a estar vinculado a la incubadora por un período mínimo de tres años consecutivos.
- Participar en las decisiones del órgano Directivo.
- Promover la difusión de los servicios ofrecidos por la incubadora al resto de la comunidad.

### **3.4.1 Definición estratégica**

#### **Quienes somos**

IMPULSAR es una entidad sin ánimos de lucro, la cual surge ante la necesidad de disponer de una herramienta que brinde alternativas para el desarrollo y consolidación de una cultura emprendedora entre la comunidad estudiantil y docentes que forman parte de la UNRN; así mismo poder brindar acompañamiento empresarial a los emprendedores del entorno en el cual está inserta nuestra institución. Además de contribuir a la generación de riqueza para la región y el país, por medio de la creación de nuevas empresas innovadoras, sostenibles y comprometidas con la sociedad.

#### **Misión**

Promover, estimular y consolidar empresas competitivas en el ámbito regional, nacional e internacional, por medio de la facilitación de herramientas necesarias que demande el emprendedor para transformar su idea y/o proyecto a una empresa sólida y con alto potencial de desarrollo.

#### **Visión**

Para el año 2028, IMPULSAR será la primera incubadora de empresas a nivel regional, reconocida por su efectividad en términos de creación y consolidación de empresas exitosas, con responsabilidad social empresarial e integrada por un equipo con alto potencial humano y dispuesto a responder a las necesidades de quienes decidan confiar sus sueños de emprender con nosotros.

#### **Valores corporativos**

Los siguientes ítems muestran nuestra filosofía organizacional, claramente identificados con el objetivo fundacional:

- **Confidencialidad:** brindar a nuestros emprendedores absoluta confidencialidad en el manejo y tratamiento de la información que nos proveen durante para el desarrollo de nuestra labor.
- **Innovación y mejora continua:** nuestro pilar fundamental es darnos cuenta de la importancia de mirar hacia el futuro, por tanto ofrecemos las últimas herramientas del mercado para brindar un apoyo y servicio oportuno a nuestros emprendedores.

- **Modelo de dirección participativo:** cada miembro de la incubadora debe asumir sus responsabilidades y participación activa en el proceso de toma de decisiones.
- **Responsabilidad social corporativa:** contribuimos activamente al mejoramiento social, económico y ambiental, para mejorar nuestra situación competitiva y valorativa.
- **Comunicación:** promovemos y facilitamos canales de comunicación entre todos los actores involucrados directa e indirectamente en la incubadora.
- **Participación y trabajo en equipo:** promovemos y afirmamos un equipo de trabajo interdisciplinario a fin de fortalecer las ideas y proyectos en desarrollo.

### **Qué nos diferencia**

- Acompañamiento personalizado antes, durante y después del proceso de incubación, buscando satisfacer las necesidades de nuestros emprendedores más allá de sus expectativas.
- Gestión consultiva en la asesoría a nuestros emprendedores evaluando y definiendo su necesidad real, en miras de generar estrategias con valor agregado.

### **Objetivo general**

Promover la cultura emprendedora de docentes, estudiantes y comunidad empresarial que permitan crear, impulsar y fortalecer empresas en la ciudad y la región.

### **Objetivos específicos:**

- Formar y fortalecer a docentes y estudiantes mediante un ambiente apropiado en el cual se ofrezcan herramientas necesarias a fin de crear en ellos aptitudes emprendedoras.
- Favorecer el impulso de proyectos productivos-innovadores-tecnológicos y económicamente sustentables.
- Fomentar y consolidar la articulación de procesos de asociatividad y cooperación entre las empresas incubadas, socios estratégicos de la incubadora e inversores ángeles.
- Contribuir con la generación de nuevas fuentes de empleo, desarrollo económico y aumento de competitividad regional y nacional.

### 3.4.2 Características del modelo de incubación

Durante el proceso de incubación de una empresa es necesario definir ciertas etapas para su consolidación en el mercado. Para ese propósito se ha definido una estructura compuesta por las siguientes etapas: sensibilización, pre-incubación, incubación y seguimiento; los tiempos de cada etapa son descritos en la figura (23).

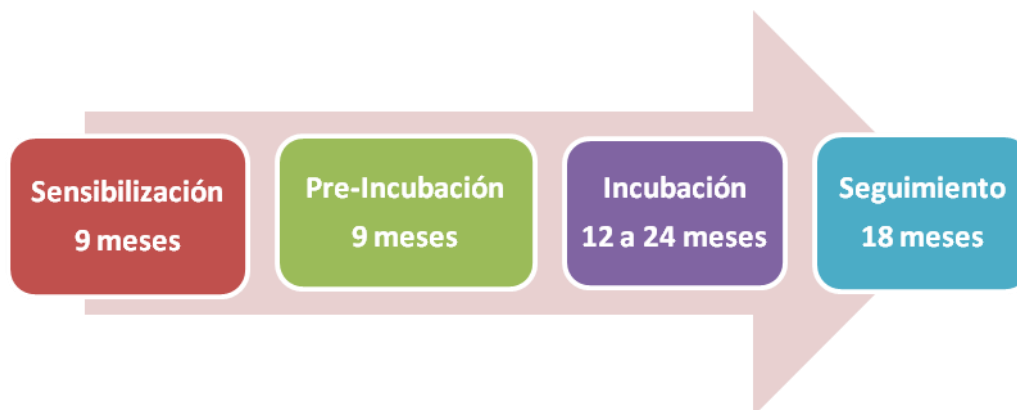


Figura (23). Etapas del modelo de incubación de empresas.

Para tener conocimiento de qué, se desarrolla en cada una de las etapas del modelo de incubación, a continuación se describen en detalle en qué consiste cada una de ellas:

- ✓ **Sensibilización “Gestión de ideas”:** esta etapa consiste en primera medida en capacitar y formar a los docentes en estrategias de fortalecimiento y promoción del comportamiento proactivo en actividades vinculadas al emprendedurismo. Como segunda medida se busca que los docentes que reciban la capacitación busquen las herramientas didácticas propicias para ser desarrolladas en clases y poder empoderar a sus estudiantes en la temática, permitiéndoles identificar sus características de liderazgo, potenciar sus capacidades empresariales, logrando ampliar su visión e interés en la independencia laboral y contribución a la economía regional. La capacitación y formación a docentes serán gestionadas por la incubadora en alianza con instituciones locales y nacionales que se sumen al proyecto y quienes a su vez desarrollen la temática del emprendedurismo. Se consideran dos capacitaciones por año, para un grupo de 20-30 docentes. Dichas capacitaciones serán de 32 horas presenciales y con 8 secciones en cada cuatrimestre (4 horas semanales). En el contenido se contemplan temas relacionados con gestión empresarial, técnicas de facilitación de grupos, generación del concepto de liderazgo, trabajo en equipo y emprendedurismo. El formador a cargo de desarrollar la capacitación deberá ser quien realice la planificación correspondiente y elaborar un

plan de acción (metodología expositiva, casos y dinámica de grupo), antes de iniciar la actividad.

De otro lado, y a fin de sensibilizar y captar la mayor cantidad de emprendedores interesados en desarrollar una idea o plan de negocios se pretende dictar una capacitación de 20 a 30 emprendedores, en la cual se incluyan temas relacionados a la motivación, liderazgo, trabajo en equipo y desarrollo del espíritu empresarial. En total serán 3 capacitaciones, desarrolladas una por cuatrimestre. Esta tendrá un tiempo de duración total de 16 horas (desarrolladas en 4 secciones). Los participantes que al finalizar la evaluación de tormenta de ideas y no sean convocados a participar en la siguiente fase de pre-incubación podrán plantear un nuevo proyecto o replantear el inicial para continuar en el proceso y deberán presentarlo en el período intermedio entre la finalización de la fase de sensibilización y el inicio de la etapa de pre incubación. De otro lado, el formador a cargo deberá ser quien realice la planificación correspondiente y elaborar un plan de acción (metodología expositiva, casos y dinámica de grupo), antes de iniciar la actividad.

Es importante mencionar que las estrategias de publicidad y divulgación del programa se harán de forma continua. Entre las estrategias de divulgación está crear una página en facebook, una institucional y publicidad en diferentes medios de comunicación, volantes, pancartas y folletos. El desarrollo de esta etapa no tiene ningún costo para el emprendedor. El tiempo de duración de la etapa de sensibilización es de 9 meses.

✓ **Pre-incubación:** en esta etapa se recopilan e integran las actividades que deben ser llevadas a cabo para ofrecer apoyo a la empresa y/o emprendedor durante el proceso de planificación de su plan de negocios, la marca y constitución de la empresa. Para dicho propósito el empresario o emprendedor solo hará uso de las áreas comunes y los servicios que se ofrecen. El desarrollo de esta etapa no tiene ningún costo para el emprendedor y el proceso puede ser llevado a cabo siguiendo el orden dado a continuación:

- En esta etapa participarán ideas de negocio presentadas ya sea de manera individual o grupal y con previa inscripción, para ello deberán completar un formulario de inscripción a la etapa de pre incubación (ver anexo A3: formulario modelo a completar para solicitud de servicios del programa).
- La estructuración de los módulos de capacitación están formadas por 3 secciones: Módulo de Gestión Empresarial, Módulo Elaboración de un Plan de Negocio y Modulo de Desarrollo de una Feria de Emprendimiento. Para este proceso de

capacitación se asignará un formador para cada módulo, y este deberá diseñar la estructura del programa a desarrollar con los emprendedores, también será el encargado de desarrollar el seguimiento de los participantes durante el ciclo de capacitación, con el objetivo de examinar los resultados y en caso de ser necesario reforzar la temática a quien corresponda. El personal de apoyo estará formado por estudiantes en etapa de pasantía profesional que se inscriban al programa, para ello deberán completar un formulario de inscripción (ver anexo A4: formulario de inscripción para estudiantes).

- También se desarrollarán talleres con profesionales especializados en temáticas específicas para solventar dudas entre los emprendedores con respecto a líneas de financiamiento y demás inquietudes relevadas.
- Para el desarrollo de prototipos se requerirá asistencia técnica personalizada, dicha asistencia será gestionada por la incubadora con los diferentes laboratorios internos y externos a la UNRN y será desarrollada fuera de las horas de desarrollo de la capacitación.
- Se brindará asesoramiento legal en temas que requiera solucionar el emprendedor, por medio de un profesional especializado en el área respectiva, la gestión en las instituciones pertinentes corresponderá a los emprendedores y deberá ser realizada en horas que no correspondan al desarrollo de la capacitación.
- Durante el desarrollo de la feria de emprendimiento se realizará un concurso entre las ideas más novedosas y sustentables económicamente, con el objetivo de obtener fondo semilla, el cual se gestionará por medio de la unidad de vinculación tecnológica de la UNRN, también se invitarán al evento instituciones que brindan soporte financiero como Banco Credicoop, Banco Nación, Agencia Crear, e invitados del MinCyT, para que puedan explicar las diferentes líneas de financiamiento para los proyectos que cumplan con los requisitos que ellos establecen, entre otros.

El tiempo de duración de esta etapa es de 9 meses.

- ✓ **Incubación:** en esta etapa la empresa ya está establecida en la incubadora y se prosigue a desarrollar y fortalecer su plan de negocios, se le asigna un cubículo equipado con todos los recursos que ofrece la incubadora, así mismo tiene acceso a equipos, laboratorios e infraestructura requerida para el desarrollo de prototipos y/o servicios. Podrá disponer de un servicio más personalizado, continuo y acorde a las

necesidades específicas de su proyecto. Se busca brindar acompañamiento y asesoría durante el período en el que se le considera altamente vulnerable, tanto en esta etapa como en la siguiente, cobran especial importancia el networking que pueda establecer la nueva empresa. Para el desarrollo de esta etapa se estableció los siguientes pasos:

- El emprendedor deberá completar un formulario de inscripción (ver anexo A3: formulario modelo a completar para solicitud de servicios del programa). Una vez cumplido la totalidad de los requisitos establecidos por la incubadora y para pasar al proceso de incubación, el emprendedor o empresa deberá firmar un contrato en el cual puede ver entre sus cláusulas: el tiempo máximo de permanencia, confidencialidad de la idea o proyecto del incubado, el compromiso de pago por los servicios de incubación, estos dependerán en función del tipo de proyecto aspectos tales como: un porcentaje en base a las ventas logradas, se cobre un royalty por el término de un año el equivalente al 1% de las ventas brutas y el 1.5% para quienes no abonen la etapa de incubación, además se negocia un porcentaje de participación societaria, un porcentaje simbólico el cual es variable pero no deberá superar el 5% durante un año, después que la empresa haya terminado su proceso, esto con el propósito de contribuir con la sostenibilidad de la incubadora, otro porcentaje sobre los ingresos por concursos ganados y los cuales se haya ayudado a gestionar que tampoco deberá superar el 5%, entre otros. Una vez leído el contrato y sus cláusulas se procederá a la firma del mismo, registrándose formalmente el ingreso del grupo emprendedor y/o empresa a la incubadora (ver anexo A6: formulario modelo para formalización de servicios y anexo A7: formulario modelo de confidencialidad de propiedad intelectual).
- Luego de la firma del contrato, los emprendedores tendrán acceso a los servicios básicos, equipamiento, infraestructura y se le asignará un tutor quien definirá la programación de las actividades a desarrollar. Dichas actividades están relacionadas con: desarrollo de talleres con profesionales especializados en temáticas específicas para solventar dudas y fortalecer los procesos de la nueva empresa. Desarrollo de talleres en el que participen todos los incubados para el intercambio de experiencias y establecimiento de vínculos con entidades financieras, ángeles inversores, capital de riesgo, y posibles socios interesados en participar con alguna empresa.
- Trimestralmente los formadores deberán evaluar el desarrollo de la empresa a su cargo y reportar los resultados obtenidos al gerente de la incubadora, para ello



deben completar los formularios de prestación de servicios y seguimiento a cada empresa. (ver anexo A8: formulario modelo a completar para control del servicio prestado por el asesor/consultor y A9: formulario modelo de control de seguimiento).

- La incubadora gestionará incentivos para las empresas con mejor desempeño dentro de la misma. Y previo a la finalización del programa de incubación se deberá planificar el proceso de seguimiento a implementar.
- Como retribución a la incubadora el equipo emprendedor o empresario deberá aportar el porcentaje económico pactado en el contrato (ver anexo A6: formulario modelo para formalización de servicio).

El tiempo de duración de esta etapa es de 12 a 24 meses.

✓ **Seguimiento:** esta etapa consiste en extender el acompañamiento periódicamente por parte de la incubadora al proceso del emprendedor después de que este ha puesto en marcha el negocio, a fin de mejorarlo continuamente, lograr su consolidación y sostenibilidad competitiva. Para lo cual se establecieron las siguientes actividades:

- La etapa de seguimiento se irá desarrollando a medida que la demanda lo vaya requiriendo, es decir no será necesario que todas las empresas inicien simultáneamente.
- Esta etapa se estructura en dos secciones: 1) seguimiento obligatorio a las empresas graduadas de la fase anterior (etapa de incubación). 2) acompañamiento a PyME externas que se inscriban al proceso de seguimiento mediante el formulario A3 y que sean avaladas por el comité evaluador-coordinador de la incubadora (ver anexo A3: formulario modelo a completar para solicitud de servicios del programa). En esta etapa la campaña publicitaria con respecto a los servicios que ofrecerá la incubadora y direccionado a las empresas que no vienen de la fase anterior se desarrollará mediante las estrategias mencionadas en las etapas anteriores a fin de llegar a la mayor parte de la población empresarial de la región.
- Para las PyME externas será necesario realizar un pre-diagnóstico en las áreas de producción, finanzas, mercadeo, talento humano y calidad, el cual permita determinar el tipo de servicio requerido ya sea asesoría, consultoría u otra en la que sea necesaria la vinculación de la PyME con otra institución. Para ello se le asignará un formador el cual dependiendo de las necesidades detectadas en el

diagnóstico procederá a realizar el plan de acción, el cual deberá ser guiado por el formador y ejecutado por el empresario, y posteriormente se hará una evaluación final del proceso. En esta etapa son tenidos en cuenta los formularios de los anexos A8 y A9, con el fin de guardar confidencialidad en caso de ser necesario y establecer un porcentaje económico por la prestación de servicios, el monto ingresado será reinvertido en la sostenibilidad del programa.

- Para las empresas que egresen de la incubadora e inician el proceso de seguimiento se les llevará un control con el respectivo desarrollo y comportamiento en el mercado, esto con el objetivo de detectar falencias y retroalimentar la empresa en caso que sea necesario.

El tiempo de duración es de 18 meses, y los servicios que brindará la incubadora dependerán de las necesidades particulares de cada proyecto.

Asimismo se ofrecerán los siguientes servicios asociados a las etapas anteriores:

- ✓ **Asesoría gerencial:** se pondrá a disposición de la empresa profesionales para planear y trazar objetivos y metas a alcanzar. Entre las áreas que abarcará la incubadora están: dirección, administración, ventas, producción, talento humano, asesoramiento jurídico (propiedad intelectual), contabilidad y finanzas.
- ✓ **Capacitación:** se formarán emprendedores, líderes del cambio y quienes le apuesten a asumir nuevos retos empresariales en la región. Así mismo se buscará generar interconexión entre diferentes organizaciones, a fin de fortalecer las actividades internas y apostar por la competitividad.
- ✓ **Consultorías:** se dispondrá de talento humano con amplia experiencia en las diferentes ramas del conocimiento, con el fin de brindar un servicio oportuno a las diferentes empresas.
- ✓ **Infraestructura:** se contará con espacio acondicionado para que el emprendedor pueda desarrollarse creativamente. Entre los servicios a ofrecer están: fax, internet, seguridad, limpieza de boxes, áreas comunes, acceso a laboratorios, equipos y salas especiales que demande el equipo emprendedor para la fabricación de sus prototipos o servicios tecnológicos. Para ello, al iniciar el desarrollo del programa se requiere contar con el apoyo de los centros de investigación aplicada y desarrollo tecnológico existentes en la ciudad, mediante un convenio en el cual se establezcan las condiciones de acceso y requerimientos necesarios y previamente acordados entre la incubadora de empresas y dichos

centros. Entre las opciones para este servicio potencialmente estarían: el Centro Atómico Bariloche (CAB), el cual dispone de un edificio de salas limpias, laboratorio de nanociencia y nanotecnología destinado a actividades experimentales, laboratorios y talleres. Este centro ha fortalecido sus instalaciones y facilidades para el avance en temas de Investigación Básica y Aplicada, lo cual permite facilitar la creación de ship de nano y microtecnología; cuenta también con facilidades para desarrollar proyectos en la misma línea. Otras opciones son la UNRN y la Universidad Nacional del Comahue, quienes disponen de equipos y laboratorios para investigación y pruebas de laboratorio, permitiendo la elaboración de dispositivos que no sean de alta complejidad. INVAP por su parte cuenta con equipos de alta tecnología que permiten el desarrollo de tecnología avanzada para diferentes campos de la industria, la ciencia e investigación aplicada. El Fab Lab de Bariloche, cuenta con un laboratorio de fabricación digital que dispone de impresora 3D, máquina cortadora, láser y escáner 3D, el clúster tecnológico cuenta con empresas de tecnología, la Agencia provincial CREAR, la Subsecretaría de Ciencia, Tecnología y Desarrollo; INTA y el Instituto Balseiro, se convierten en puente para establecer acuerdos y trabajos asociativos que derramen efectos multiplicadores en la sociedad en general.

- ✓ **Networking:** se ofrecerá la posibilidad de generar una red de contactos con otros emprendedores, empresarios y demás personas que le brinden oportunidades de agregar valor a cada proyecto y a nivel profesional como emprendedor.
- ✓ **Vinculación tecnológica, empresarial, y académica:** se busca impulsar y acompañar a los emprendedores que quieran apostar por la tecnología en sus procesos y desarrollos empresariales. Establecer condiciones necesarias para que los estudiantes, docentes, empresarios y centros de investigación puedan sumarse a la incubadora e intercambiar experiencias.
- ✓ **Seguimiento:** se hará seguimiento y evaluación a los avances de cada proyecto, evitando falencias y pérdida de tiempo. También se motivará al emprendedor para que pueda concretar el proyecto en tiempo y forma.
- ✓ **Financiamiento:** se dará asesoramiento al emprendedor de las diferentes líneas de financiamiento tanto del sector público como del privado, siempre buscando las mejores alternativas. (inversores ángeles, fondo semilla, capital de riesgo, banca comercial y fondo pyme).

- ✓ **Divulgación:** se dispondrá de un sistema sólido de divulgación empresarial como pieza clave para lograr el éxito empresarial de las empresas que se ayuden a constituir, por medio de ferias, eventos empresariales, ruedas de negocio y web.
- ✓ **Capacidad instalada de la incubadora:** el programa está diseñado para incubar 10 proyectos en forma simultánea. Se seleccionarán aquellos que cumplan con el perfil emprendedor establecido y quien a su vez presente una idea o proyecto rentable e innovador principalmente.

#### **¿A quién estará dirigido el servicio?**

- Estudiantes y docentes de la Universidad Nacional de Río Negro, con perfil emprendedor e interesados en constituir su proyecto empresarial.
- Dirigido a personas con perfil emprendedor e interesadas en información y acompañamiento necesario para crear y gestionar su proyecto empresarial.
- Asociaciones empresariales de productores y demás empresarios (PyME nuevas, con tres años de iniciadas las ventas, no se requiere que estén legalmente constituidas). Los servicios están direccionados para fomentar el desarrollo socioeconómico, formación empresarial y entornos innovadores.

#### ✓ **Proceso para ingresar a IMPULSAR**

Una condición indispensable para acceder al proceso de selección de proyectos a ser incubados es contar con un plan de negocios elaborado por el emprendedor (ver Anexo A5: instructivo guía para presentar el plan de negocios). Los emprendedores que ya cuenten con un plan de negocios, deberán presentarlo ante el comité evaluador para ser revisado y aprobado. Aquellos emprendedores que aún no posean un plan de negocios y tengan una idea o un estudio de pre-factibilidad, deberán participar del proceso de sensibilización, donde podrán realizar el curso teórico-práctico de planes de negocios dictado por IMPULSAR, y recibir capacitación requerida para diseñar su proyecto empresarial. Tendrán prioridad negocios emergentes de interés en el ámbito regional y consecuente con la misión institucional de IMPULSAR, y principalmente en las siguientes áreas del conocimiento: desarrollo de software y hardware, Tecnologías de la información y comunicaciones, procesamiento de datos y comercio electrónico, medioambiente, producción y procesamiento de nuevos materiales, madera, silvícolas, acuicultura y agropecuario, turismo, alimentos-bebidas y manufactura.

Con el propósito de llevar un control y orden de los emprendedores que ingresen al programa se requiere seguir una serie de pasos, los cuales se presentan a continuación:

- Completar el formulario de inscripción para aplicar al programa (ver anexo A3: formulario modelo a completar para solicitud de servicios del programa).
- Cumplir con una entrevista preliminar ante el comité evaluador con la finalidad de dimensionar las probabilidades de éxito del proyecto.
- Presentación de plan de negocios.
- Evaluación del plan de negocios (proyecto en papel y presentación oral).
- Selección del grupo emprendedor y/o empresario.
- Firma de contrato (ver anexo A6: y A7).

### **3.4.3 Líneas estratégicas**

A continuación se presentan las líneas estratégicas las cuales fueron elaboradas tomando como punto de partida el análisis de las variables de la matriz FODA. Dichas líneas estratégicas podrían revertir favorablemente el cambio de la situación actual a la situación deseada, y así cumplir con los objetivos planteados para el programa.

**Fortalecimiento de la incubadora de empresas.** Realizar una gestión continua de vínculos de cooperación, en la cual se permita la creación, mantenimiento y consolidación de la incubadora, además de fomentar las relaciones entre los sectores universidad-empresa-gobierno, contribuyendo a la formación de una sólida red de apoyo interinstitucional.

**Fomento del emprendedurismo.** Consiste en desarrollar una comisión conformada por docentes de la UNRN altamente calificados y comprometidos con el fomento y consolidación de la cultura emprendedora entre los estudiantes por medio de diversas actividades en las materias ya existentes y actividades relacionadas a la temática, así como diseñar cursos para el fomento del emprendedurismo entre la comunidad externa interesada.

**Apoyo a la formalización de nuevos emprendimientos.** Brindar orientación a estudiantes y/o empresarios a fin de definir claramente su idea de negocios a través de la elaboración del plan estratégico que les permita formalizar su empresa.

**Apoyo a la creación de empresas.** Brindar condiciones favorables que faciliten a las nuevas empresas su adaptación al mercado, estas condiciones incluyen el acceso redes

de contacto tanto comerciales como financieras, ofrecer asesorías especializadas e infraestructura.

**Apoyo al desarrollo de empresas.** Consiste en la realización de seguimiento y mentorización de las empresas durante sus primeros años de operación en el mercado.

Una vez definidas las líneas estratégicas, se procede a establecer las líneas de acción. Para ello, se ha tomado en cuenta las variables presentadas mediante el análisis FODA, y planteado las actividades siguientes:

- Formular y presentar el proyecto de IMPULSAR, ante organismos de cooperación y entidades patrocinadoras de este tipo de iniciativas.
- Impulsar, promocionar y brindar capacitación a los docentes, estudiantes de la UNRN y comunidad empresarial, en las diferentes temáticas que comprenden la cultura emprendedora y en temas relacionados a la gestión empresarial. Así mismo, la realización de actividades que fomenten e integren a los interesados en temas de emprendedurismo (foros, charlas con emprendedores, ferias empresariales y eventos de emprendedores). Este ítem es lo que se ha denominado como etapa de sensibilización.
- En cuanto a la etapa de pre-incubación se tiene pensado como estrategias el desarrollo de ferias de emprendimiento y convocatorias para la selección y evaluación de ideas de negocios. Igualmente la realización de cursos de pre incubación, promoción e impulso para la elaboración de planes de negocio.
- La etapa de incubación, inicia con actividades de promoción y divulgación de los servicios ofertados y direccionados hacia emprendedores y empresas interesadas en ingresar a este proceso. Posteriormente se harán reuniones informativas con los interesados en ingresar a la fase de incubación e inscripción. Luego se procede a seleccionar y evaluar los planes de negocios factibles para su ingreso a la incubadora. Seguidamente se formaliza la prestación de servicios mediante la firma del contrato entre las partes interesadas. Finalmente inicia la operación y fortalecimiento de la nueva empresa dentro de la incubadora y finaliza el ciclo con la graduación de la empresa.
- La etapa de seguimiento inicia con la promoción de los servicios, reunión informativa con las empresas que desean ingresar a la fase de seguimiento, proceso de inscripción a la fase de seguimiento, realización del pre diagnóstico a las empresas inscritas, prestación de servicios requeridos por la empresa, y

finaliza con la evaluación de avances y resultados de la empresa que recibió los servicios de acompañamiento.

#### **3.4.4 Metodología para la implementación de IMPULSAR**

El primer paso es planificar el lanzamiento del programa de incubación de empresas IMPULSAR. Una vez estructurado el programa y listo para empezar a funcionar se procederá al evento de lanzamiento con participación de entidades involucradas en el proceso y demás interesados. Para lograr un alto impacto y aceptación entre la comunidad se implementarán estrategias de publicidad (pancartas, Banner, volantes, redes sociales, radio y televisión local). Lo anterior con propósito de dar a conocer el programa ante emprendedores-empresarios-comunidad en general, logrando atraer su atención y motivación en participar en las diferentes etapas de sensibilización y/o fortalecimiento empresarial.

Por otro lado y a fin de lograr eficiencia y organización en el funcionamiento del programa el gerente general deberá establecer una ruta que permita identificar y censar las empresas de la ciudad y sus alrededores; una base de datos podría proveer mayor organización y eficiencia en los procedimientos a desarrollar. Las empresas interesadas en participar del programa de fortalecimiento empresarial, deberán inscribirse en el programa, donde este podrá hacer un diagnóstico del servicio requerido y así mismo asignar formadores.

En la figura (24) se presenta un esquema de las etapas a seguir en cada una de las opciones de servicio. Cabe destacar que el modelo adoptado no exige el paso del emprendedor y/o empresario por todas las etapas, ya que tendrá entradas y salidas alternas en cada una de sus fases. Además del diagnóstico que se hizo con el estudio a nivel interno en la UNRN, se determinó que existe la necesidad de fomentar una cultura emprendedora entre los estudiantes y docentes, es por ello que se agrega al proceso tradicional una etapa “sensibilización”, la cual consiste en capacitar, gestionar y seleccionar las mejores ideas entre los estudiantes.

Con respecto al desarrollo del ciclo completo del programa se puede decir que este se desarrollará de manera gradual y con un tiempo de cinco años aproximadamente, las fases de la incubadora de empresas se implementarán gradualmente y esto permitirá la gestión de los recursos.

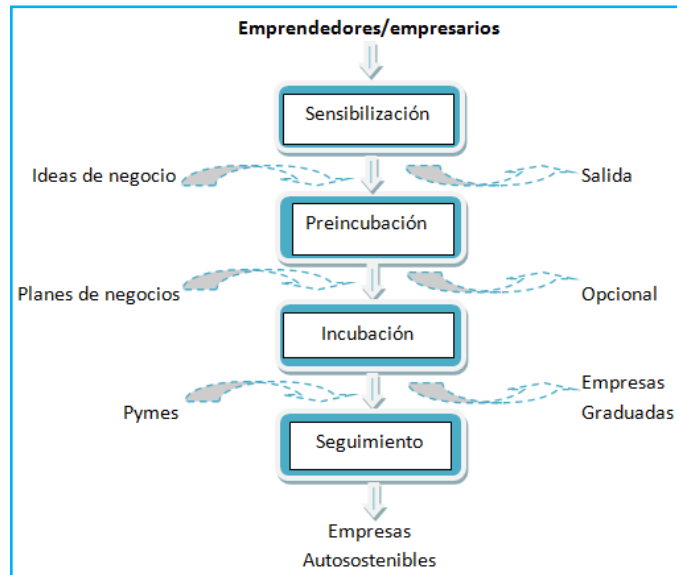


Figura (24). Diagrama de bloques del ciclo de servicio.

### 3.4.5 Estructura organizacional

El equipo de trabajo multidisciplinario a formar parte de la incubadora de empresas IMPULSAR, estará formado por docentes de la UNRN, estudiantes en etapa de pasantía profesional e investigadores, y profesionales idóneos para desempeñar las actividades trazadas por el programa y poder brindar acompañamiento continuo a los emprendedores durante todo el proceso y dependiendo de sus requerimientos. En ese sentido a continuación se presenta el organigrama y las funciones principales que debe desarrollar cada profesional que forme parte de la incubadora de empresas, seguidamente se presenta el proceso de selección para el personal. (ver figura 25).



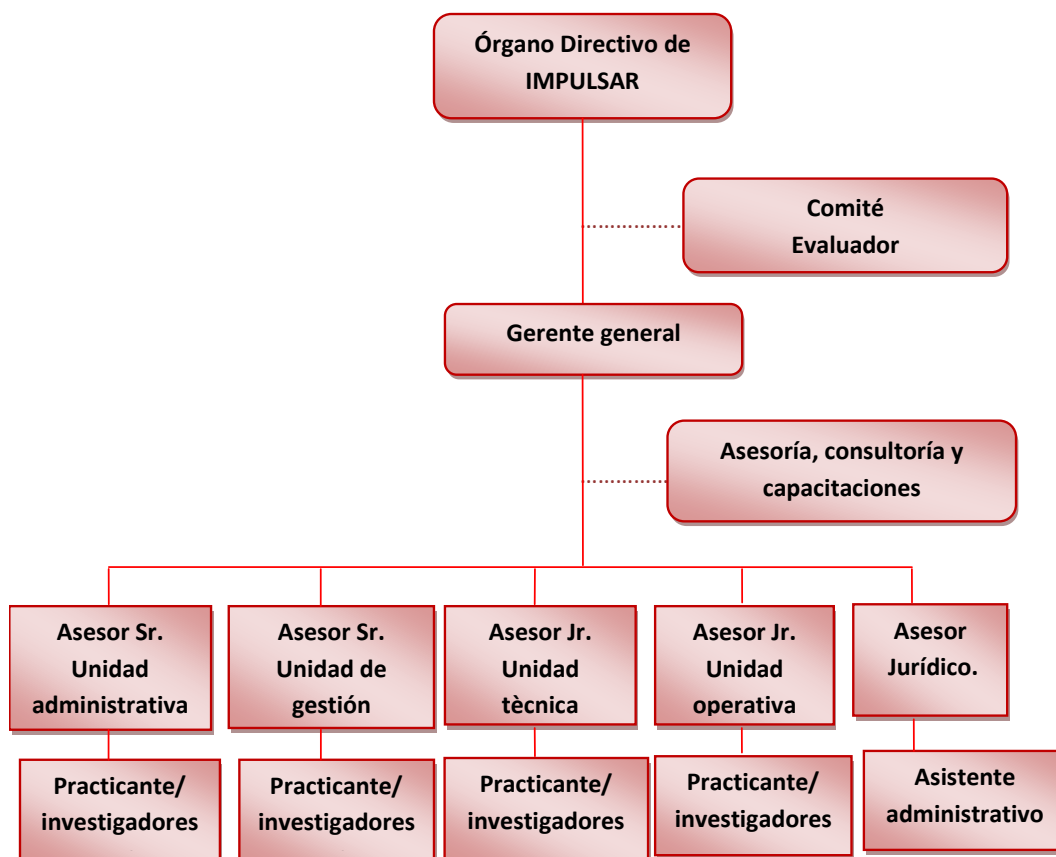


Figura (25). Estructura organizacional de la incubadora de empresas IMPULSAR.

A continuación se describe cada uno de los perfiles del organigrama.

**Órgano directivo:** máximo órgano de gobierno en la incubadora. Estará conformado por un representante de cada una de las entidades socias que se adhieran a la incubadora. Este será el encargado de tomar las decisiones para el funcionamiento de la misma de conformidad con lo establecido en los artículos acordados al momento de su fundación.

Funciones:

- Velar por el cumplimiento de las políticas internas, procesos de certificación, seguir el plan estratégico y la programación anual de la incubadora.
- Avalar los informes presentados por el gerente general de la incubadora para ser presentados ante las respectivas entidades que lo requieran (en caso de ser solicitados).
- Revisar y aprobar los currículos del personal que prestará servicios en la incubadora.
- Hacer las recomendaciones necesarias, enfocadas a mejorar el desempeño de la incubadora y a cumplir las metas establecidas.

**Comité evaluador:** deberá estar integrado por un representante de IMPULSAR, el cuál actuará como evaluador de proyectos e invitados pertenecientes a entidades financieras y privadas ad honórem. Este tendrá la función de analizar y revisar los planes de negocios en relación con la pertinencia comercial, técnica y financiera que tendría en el mercado. Los proyectos que sean aprobados por parte del comité evaluador tendrán la posibilidad de ingresar a la incubadora de empresas.

**Gerente general:** la incubadora deberá contar con un gerente de tiempo completo, este será el enlace entre la incubadora, instituciones y empresas con las que se requiera establecer relación a fin de lograr los respectivos procesos estratégicos. Será el representante y responsable de la gestión y resultados de la incubadora. El perfil requerido deberá cumplir lo siguiente:

Nivel académico: profesional con posgrado graduado en áreas de las Ciencias Económicas o Administrativas, Ingeniería Industrial o profesiones afines.

Experiencia: mínimo 4 años de experiencia laboral certificada relacionada en temas de emprendimiento, fortalecimiento empresarial, gerencia de negocios, asesoría a empresas y 2 años en cargos directivos.

Competencias: habilidad de dirigir y administrar recursos financieros, capacidad de liderazgo, coordinación de equipos de trabajo y actividades gerenciales, habilidad para forjar alianzas estratégicas en beneficio de la incubadora y para realizar gestión enfocada a conseguir recursos y fortalecer la misma, capacidad de identificar oportunidades en entorno a la ciudad y la región donde está inmersa la incubadora.

Funciones:

- Atender las indicaciones del órgano directivo sobre la implementación de controles administrativos, financieros y técnicos. Así mismo deberá presentar anualmente el plan estratégico de la incubadora ante este órgano para su debida aprobación. Organizar los recursos humanos y financieros disponibles para la ejecución del plan estratégico.
- Programar y realizar las reuniones que se requieran para la coordinación, ejecución y seguimiento a la programación anual de la incubadora.
- Definir conjuntamente con los asesores el cronograma de capacitaciones a los emprendedores/ empresarios y agendas de los eventos de la incubadora. Definir los criterios para la realización de las asistencias técnicas y capacitaciones colectivas conforme a lo establecido en la programación. Así mismo deberá diseñar estrategias

de promoción y divulgación de los servicios que ofrece la incubadora en la Universidad, Ciudad y la Región.

- Gestionar alianzas estratégicas que permitan la obtención de recursos, apoyo técnico y patrocinios para beneficio de la incubadora.
- Determinar el alcance de las asesorías especializadas y autorizarlas previa presentación de la justificación del asesor que la solicite.
- Cumplir con las políticas establecidas en la normativa interna y aplicar los lineamientos de la metodología.
- Hacer seguimiento a los indicadores que se establezcan y tomar medidas correctivas si fuere necesario.

**Asesor Senior:** asesor experto, con experiencia en el sector empresarial. Será quien se encargue de los casos críticos y/o estratégicos de las empresas, atenderá empresas con alto potencial de crecimiento y podrá ser consultado por los asesores junior en caso de ser necesario. Deberá cumplir con el siguiente perfil:

Nivel Académico: profesional en Administración, Economía, Finanzas, Ingeniería Industrial o afines, con posgrado en áreas relacionadas.

Experiencia: mínimo 3 años de experiencia profesional relacionada, certificada en temas de fortalecimiento empresarial, asesoría a empresas, emprendimiento, desarrollo empresarial y gerencia de negocios o en cargos directivos de grandes empresas.

Competencias: líder, propositivo e innovador y enfocado a resultados, interés por la investigación y el estudio de nuevas tendencias a nivel empresarial, con capacidad de asumir compromisos, retos y desafíos, poseer habilidades en comunicación y transmisión de conocimientos, venta y negociación.

Funciones:

- Dar asesoría y capacitación empresarial enfocada en crear alto impacto económico.
- Proponer nuevos métodos que le permitan obtener resultados positivos y cuantificables en el desempeño de la empresa asesorada, a mediano y largo plazo.
- Encargarse de direccionar a los emprendedores que requieran una asesoría especializada y justificarla ante el gerente general.
- Contribuir a promocionar los servicios de la incubadora a clientes potenciales.
- Preparar informes sobre clientes y documentación de capacitación.
- Actualizar los procesos de seguimiento y alcance de metas.
- Apoyar las capacitaciones colectivas, la organización de ferias, ruedas de negocios, entre otras actividades que se programen.

- Asistir a capacitaciones para asesores relacionadas con el desarrollo profesional que programe el gerente general. Así mismo seguir los lineamientos establecidos por el gerente y el estatuto fundacional.

**Asesor Junior:** asesor con experiencia profesional en el sector empresarial, será quien se encargue de la asesoría y acompañamiento a las empresas en temas empresariales básicos. Su perfil profesional estará direccionado a lo siguiente:

Nivel académico: profesional en Administración, Economía, Finanzas, Ingeniería Industrial o afines.

Experiencia: mínimo 2 años de experiencia profesional relacionada certificada en temas de fortalecimiento empresarial, asesoría, capacitación y asistencia técnica a empresas.

Competencias: líder, propositivo, innovador con interés por la investigación y el estudio de nuevas tendencias a nivel empresarial. Capacidad de asumir compromisos, retos y desafíos, trabajo en equipo, capacidad de tener empatía con el emprendedor, capacidad para iniciar y estructurar planes de negocios, conocedor de temáticas como gestión administrativa, gerencia, diseño, producción, calidad, costos, presupuestos, finanzas, planeación, estructura organizacional.

Funciones:

- Atender, diagnosticar, asesorar y dar acompañamiento en el proceso de mejoramiento a las empresas según la necesidad. También debe empoderar al emprendedor, a través de la identificación de las capacidades, habilidades y competencias que este posee.
- Implementar constantemente nuevos métodos que le permitan obtener resultados positivos y cuantificables en el desempeño de la empresa asesorada, a mediano y largo plazo, de tal forma que pueda crear impacto económico en las empresas atendidas.
- Promover los servicios de la incubadora a posibles socios y clientes potenciales.
- Preparar informes sobre emprendedores, documentación de capacitación, seguir los indicadores de gestión y apoyar en labores de capacitaciones colectivas. Además asistir a las capacitaciones para asesores relacionadas con el desarrollo profesional que programe el gerente de la incubadora.
- Cumplir con los lineamientos establecidos en el estatuto fundacional y aplicar los lineamientos de la metodología.

**Asesor Jurídico:** asesor experto en el sector empresarial. Responsable del asesoramiento legal de las empresas que están en proceso de incubación. Debe cumplir los siguientes requisitos:

Nivel Académico: abogado, con posgrado en derecho comercial o en áreas relacionadas.

Experiencia: mínimo 2 años de experiencia laboral certificada, relacionada con asesoría a empresas.

Competencias: interés por la investigación y el estudio de nuevas tendencias a nivel empresarial, poseer habilidades en la comunicación, empatía con el emprendedor, capacidad de orientar y asesorar en los procesos de constitución de empresas, formalización y trámites legales como conocimiento en propiedad intelectual, registros de marcas y patentes entre otros.

Funciones:

- Asesoría en constitución de empresas, propiedad intelectual e industrial, registros de marcas y patentes, contratación y todas aquellas relacionadas con el funcionamiento de la incubadora. Proponer alternativas jurídicas a las situaciones particulares de las empresas.
- Preparar informes sobre emprendedores, documentación de capacitación, seguir los indicadores de gestión.
- Apoyar capacitaciones colectivas en temas legales y asistir a las capacitaciones para asesores relacionadas con el desarrollo profesional que programe el gerente.
- Cumplir con los lineamientos establecidos en el estatuto fundacional y aplicar los lineamientos de la metodología.

**Estudiantes/investigadores:** los estudiantes de grado, posgrado y profesionales que estén desarrollando trabajos de investigación en temas afines a la Administración de Empresas, Economía, Finanzas e Ingenierías, podrán aportar al desarrollo o mejoramiento de las empresas en proceso de incubación. Con respecto al perfil de los investigadores tendrán el mismo requerimiento que un asesor sénior. Los requisitos para los estudiantes son los que se mencionan a continuación:

Nivel académico: estudiantes de último año de carreras de grado o posgrado en temas afines a Administración, Economía, Contaduría e Ingeniería.

Competencias: deberá estar interesado en conocer el entorno económico, social, demográfico y cultural de la ciudad y la región, ser líder, propositivo, innovador, con

interés por la investigación y el estudio de nuevas tendencias a nivel empresarial, con capacidad de asumir compromisos, retos y desafíos, con competencias en comunicación, venta, negociación, trabajo en equipo, empatía con el personal de la incubadora y con los emprendedores.

Actividades:

- Apoyar a los asesores de la incubadora con investigación de mercados, inteligencia competitiva e investigaciones relacionadas con las empresas, de la misma forma los estudiantes podrán elaborar trabajos de grado en temas relacionados con el mejoramiento de las empresas de acuerdo a los conocimientos adquiridos, previo cumplimiento de los requisitos legales y académicos exigidos por la Universidad.
- Apoyar al gerente y a los asesores en el desarrollo de programas y actividades que organice la incubadora y cumplir con los lineamientos establecidos en el estatuto fundacional y aplicar los lineamientos de la metodología.
- Los investigadores, estudiantes no prestan asesoría, en tal sentido no están autorizados para preparar informes sobre emprendedores, documentación de capacitación, seguir los indicadores de gestión.

**Asistente administrativo:** encargado de desarrollar los procesos administrativos de la incubadora de empresas, según las normas y procedimientos definidos, será quien elabore documentación necesaria para los diferentes trámites internos a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos definidos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.

Nivel académico: Bachiller comercial o técnico superior universitario en administración.

Experiencia: mínimo 1 año de experiencia certificada en temas de apoyo, asistencia administrativa y servicio al cliente.

Competencias: organizado, propositivo, innovador, con capacidad de asumir compromisos, retos y desafíos, competencias de comunicación, trabajo en equipo, empatía con el emprendedor y dinámico.

Funciones:

- Atender la recepción y responder a preguntas del emprendedor y direccionarlos hacia los diferentes servicios de la incubadora. También apoyar los procesos para nuevos emprendedores y hacer seguimiento de los que están en proceso de incubación.

- Conservar y actualizar los archivos de la incubadora. Realizar trámites administrativos, apoyar a los asesores en la coordinación de sus actividades, coordinar el envío de encuestas para identificar y medir el impacto económico generado por la incubadora.
- Cumplir con los lineamientos establecidos en el estatuto fundacional y aplicar los lineamientos de la metodología.

A continuación en la figura (26), se muestra un diagrama que representa el proceso a seguir para la selección del personal que integrará la incubadora de empresas IMPULSAR.

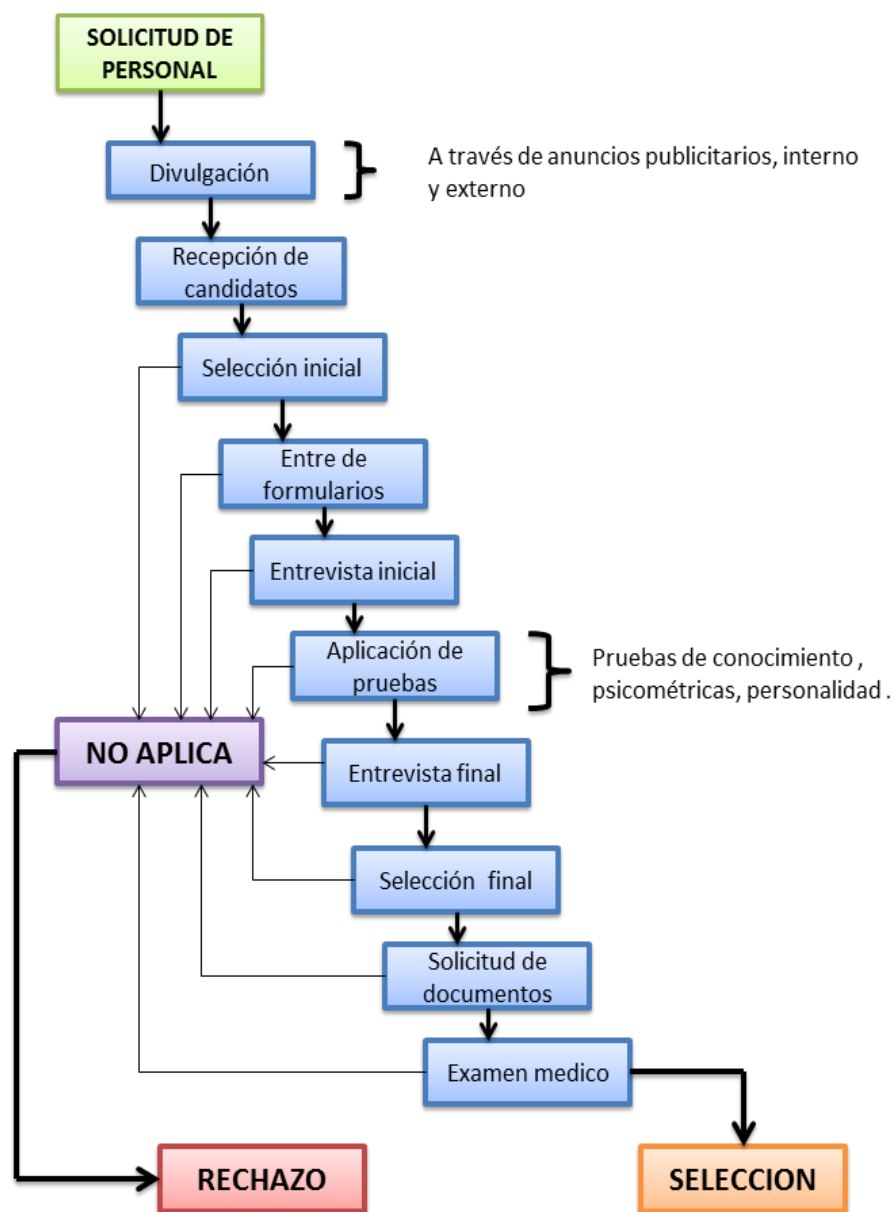


Figura (26). Diagrama para el proceso de selección de personal.







### **3.4.7 Infraestructura edilicia requerida para la implementación del programa**

Una condición importante para la implementación del programa es contar con un espacio físico grande, el cual cumpla con las especificaciones que se describen más adelante. El objetivo de disponer de un lugar, ambiente y condiciones propicias es con el fin de brindar acompañamiento durante las cuatro fases del programa a los emprendedores y/o empresarios que cumplan con el perfil requerido e ingresen a la incubadora. También se ha determinado que inicialmente una cantidad razonable de proyectos a incubar sea de 10 como máximo. En ese sentido, a continuación se establecen las condiciones necesarias (instalaciones físicas, equipos e insumos y talento humano), para el óptimo funcionamiento del programa. En cuanto a las adecuaciones y dotación para cada uno de los espacios definidos en las instalaciones físicas se mencionan los siguientes: el primer aspecto a mencionar es que la edificación deberá contar con los servicios básicos (agua, luz, gas, teléfono, internet, sistemas de calefacción, etc.), para el eficiente funcionamiento de las actividades a desarrollar, el área estimada es de 304.32 mts<sup>2</sup>. Se requiere disponer de 4 oficinas debidamente equipadas y en las cuales se ubicaran los integrantes del staff de la incubadora. Entre ellos el gerente general, asistente administrativo, asesor junior x2, sénior x2 y un asesor jurídico. Además de 4 auxiliares “estudiantes”. Entre otras de las áreas requeridas está una sala de capacitación para 50 personas con equipos y muebles a fin de desarrollar las actividades propias del programa. Una sala de reuniones con capacidad para seis personas. Área de almacenamiento el cual estará dividido para almacenamiento de accesorios de limpieza, mantenimiento de las instalaciones y otra parte para materiales, insumos de papelería e implementos de las oficinas. Un área en la cual se puedan distribuir 10 cubículos equipados con iguales dimensiones para cada equipo emprendedor. Finalmente se debe disponer de una zona de sanitarios (estimamos 6 baños en total) suficiente para cumplir la demanda del personal. De igual manera se requiere una zona de estacionamiento con capacidad para 20 automóviles, de uso exclusivo para los clientes y personal de la incubadora (ver anexo A10: requerimiento de equipos de mobiliario e insumos. A11: cotización en pesos Argentinos de muebles, enseres e insumos. A12: cálculo de requerimientos de muebles e insumos de oficina (1 año) y A13: cálculo de inversión total para la implementación del programa (5 años y 3 meses).

### **3.4.8 Presupuesto**

El monto total estimado de inversión para el desarrollo del programa de incubadora de empresas para un período de 5 años es de 28.322.301 pesos Argentinos. Entre las estrategias para la obtención de algún tipo de cooperación en aspectos de financiamiento, técnico, costo compartido y ANR (Aportes No Reembolsables), se tiene pensado presentar el proyecto ante

organismos locales, nacionales e internacionales interesados en patrocinar iniciativas direccionadas al fortalecimiento del desarrollo económico y social de las diferentes regiones en proceso de desarrollo, entre los posibles organismos se puede mencionar a los siguientes: MinCyT, BID (Banco Interamericano de Desarrollo), OEA (Organización de los Estados Americanos), OEI (Organismos de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura), PNUD (Programa de Las Naciones Unidas para el Desarrollo). Se espera que para la puesta en marcha de este programa piloto la financiación del 80% (\$22.657.840,8), sea proveniente de entidades externas y el 20% restante (\$ 5.664.460,2), se logró con organismos a nivel nacional, provincial y local que se adhieran al proyecto, estos aportes pueden ser en dinero o especie, tales como: marketing, capacitaciones, seminarios, charlas o espacios físicos.

### **3.4.9. Indicadores**

Con el objetivo de tener mayor planificación y control en el desarrollo del programa e ir conociendo sus avances y resultados podría utilizarse un tablero con indicadores que nos permitan medir los objetivos estratégicos trazados, dicha herramienta puede ser útil en este caso a fin de lograr la medición y evaluación en el mediano y largo plazo. Establecer un tablero de indicadores de control es útil, no sólo para controlar el cumplimiento de los objetivos, sino para determinar, evaluar y retroalimentar los procesos propios del programa. En el esquema de la figura (27), podemos ver una representación del proceso que conlleva la planificación y los componentes que giran a su alrededor con el fin de lograr los objetivos trazados si se hace un seguimiento.



**Figura (27).** Gestión del proceso de planificación estratégica y su retroalimentación.

✓ **Indicadores de gestión del programa**

La tabla (11), muestra los indicadores definidos para evaluar el desempeño del programa, retroalimentar sus procesos y lograr la eficiencia de su funcionamiento.

Actividad.	Indicadores.	Cumplimiento (%).
<b>Etapa de Sensibilización</b>	¿A cuántos emprendedores se prevé tener en la etapa de sensibilización?	
<b>Capacitación</b>	¿Cuántas capacitaciones van a dictarse en el año?	
<b>Etapa de pre incubación</b>	¿A cuántos emprendedores se prevé tener en la etapa de pre incubación en el año?	
<b>Plan de Negocios</b>	¿Cuántos planes de negocio terminados se ejecutarán en el año?	
<b>Constitución Legal de la Empresa</b>	¿Cuántos emprendedores han constituido su empresa este año?	
<b>Asesoría técnica</b>	¿Cuántos emprendedores se asesora al año?	
<b>Instalación física</b>	¿A cuántos emprendedores se apoya con espacio físico para su empresa?	
<b>Etapa de pos incubación</b>	¿A cuántas empresas se prevé tener en la etapa de pos incubación en el año?	
<b>Seguimiento y monitoreo</b>	¿A cuántas empresas incubadas se hace seguimiento y monitoreo en el año?	
<b>Etapa de incubación</b>	¿A cuántos emprendedores se tiene en la etapa de incubación en el año?	
<b>Ejecución del PN.</b>	¿Cuántas empresas están ejecutando su PN?	
<b>Capacitación</b>	¿Cuántas capacitaciones van a dictarse en el año?	
<b>Asesoría técnica</b>	¿A cuántas empresas se asesora en la etapa de producción, contabilidad, etc, al año?	
<b>Empresas incubadas produciendo</b>	¿Cuántas empresas incubadas están produciendo?	
<b>Empresas incubadas vendiendo producto o servicio</b>	¿Cuántas empresas incubadas se encuentran vendiendo su producto o servicio?	
<b>Empresas incubadas que dan empleo</b>	¿Cuántas empresas incubadas manejan contabilidad?	
<b>Etapa de pos- incubación</b>	¿A cuántas empresas se prevé tener en la etapa de pos incubación?	
<b>Seguimiento</b>	¿A cuántas empresas se les brindó acompañamiento?	
<b>Resultados</b>	¿Cuántas empresas alcanzaron los resultados esperados?	
<p>Los indicadores de gestión para las 4 etapas del modelo, son medidos como la división entre indicador logrado (IL) e indicador esperado (IE). Sí el valor es igual a 1 se cumple lo programado, sí el valor es mayor que 1 entonces superamos lo programado, y para un valor menor a 1 quiere decir que no se cumple con lo programado. Para mayor comprensión a bajo se presenta la fórmula de medición de los indicadores de gestión planteados para el programa.</p> <p>Si <math>IL / IE = 1</math> se cumple lo programado.                      Si <math>IL / IE &gt; 1</math> se supera lo programado.                      Si <math>IL / IE &lt; 1</math> no cumple lo programado.</p>		

**Tabla 11.** Indicadores de gestión del programa.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

Según los estudios reportados por el GEM para el caso de la Argentina se puede ver que en los últimos años se ha estado promoviendo y fortaleciendo las actividades direccionadas hacia la cultura emprendedora, ya sea por oportunidad o necesidad. Se han creado políticas públicas direccionadas a fortalecer el sector de las PyME, quienes representan el 90% de las pequeñas y medianas empresas que hay en el país y generan el 78% del empleo directo e indirecto, aunque manejan un alto grado de puestos de trabajo informales. En un mundo dirigido por la tecnología e innovación el sector de las PyME quien está compuesto por empresas pequeñas, flexibles, dinámicas y ágiles a la hora de adaptarse a los cambios del mercado donde los consumidores son cada vez más exigentes, y tienen una demanda diferenciada; estas empresas tienen grandes oportunidades en temas de asociación empresarial, respuesta a las necesidades propuestas en la pirámide de Maslow, creación de nuevas necesidades y el cumplimiento de requisitos en temas de exportación. Para ello deben diseñar fuertes estrategias comerciales para elegir muy bien el nicho de mercado que desean cubrir y así lograr sostenerse en el tiempo, ser competitivas en un mercado altamente cambiante en sus variables macroeconómicas. De otro lado también se incentiva a las diferentes regiones para que planteen estrategias mediante el plan de desarrollo económico y se brinden alternativas de acompañamiento y financiamiento para que los empresarios-emprendedores consoliden sus proyectos económicos con valor agregado y grandes efectos positivos para la región donde se desarrolle respectivamente. Con respecto al rol que ejercen las diferentes instituciones tanto del sector público como del sector privado está justificado mediante una red asociativa la cual se permite gestionar el conocimiento, facilitar los procesos operativos y logísticos que se requieren para llevar adelante proyectos de investigación y desarrollo tecnológico, que permitan mejorar la calidad de vida de las personas altamente vulnerables, es aquí donde el famoso triángulo de Sábato interviene para decirnos que si unimos esfuerzos entre los diferentes actores y compartimos el conocimiento mediante procesos de retroalimentación se puede avanzar en el crecimiento, desarrollo económico y social de un país. Bajo este escenario el programa que se está presentando junto con los respectivos fundamentos expuestos en este trabajo se transforma en una herramienta potenciadora de las variables económicas de desarrollo que influyen en la comunidad, en una alternativa para los futuros egresados de la universidad mediante el apoyo necesario para concretar propuestas emprendedoras, brindar orientación por parte de profesionales idóneos en la gestión de proyectos tales como los docentes e investigadores que integran el equipo de trabajo en las diferentes disciplinas de la UNRN, como también la inclusión de los profesionales del programa GTec, quienes fueron formados en el marco del fortalecimiento del talento humano en pro del fortalecimiento económico del país y en vista que desde el MinCyT se están incentivando programas direccionados al emprendedurismo, este programa se convierte en puente para unificar los diferentes actores y concretar un gran proyecto que impactará favorablemente en primer lugar a la UNRN como institución formadora, generadora de conocimiento, en ser potenciadora de las habilidades y el espíritu empresarial de los docentes, estudiantes y comunidad empresarial en general. En segundo lugar brindar una oportunidad laboral y de crecimiento profesional para los futuros egresados tanto de pregrado como del programa GTec y en tercer lugar vincular las diferentes instituciones del sector público-privado y universidad a fin de incentivar, fortalecer y concretar políticas de fomento empresarial, social, cultural y consolidación económica. Es importante resaltar que este programa tiene como misión contribuir con el desarrollo económico y social de la comunidad de San Carlos de Bariloche, la Región y el País, mediante la generación de fuentes de empleo, nuevas empresas, y el trabajo interinstitucional. La viabilidad financiera del programa se puede decir que está soportada mediante las experiencias favorables que presentan las diferentes incubadoras de empresas tanto a nivel nacional como internacional.

**ANEXO A1:** modelo de la encuesta aplicada a estudiantes.

**Buen Día!!! ¿Sería usted tan amable de contestarme algunas preguntas?**

**Objetivo de la encuesta:** Conocer el nivel de interés referente al emprendimiento en los estudiantes de último año de la UNRN-Sede Andina; así mismo identificar su disposición a involucrarse en un centro de desarrollo empresarial en la Universidad.

Director: Ing. Ricardo Quintana / Co-director: Lic. Juan Martin Quiroga / Estudiante. Luz Marina García

Presentación: Una Incubadora de Empresas es una organización diseñada para acelerar el crecimiento y asegurar el éxito de proyectos por medio de una amplia gama de recursos y servicios empresariales. (Renta de espacio físico, capitalización, coaching, networking (*red de contactos*), telecomunicaciones, limpieza o estacionamiento.

Fecha:	Edad:	Sexo:	F	M
Nombre:				
Carrera de Grado:				

1. Marcar con una **X** en **SÍ**, o **NO**, según corresponda cada caso.

		SI	NO
A.	¿A usted le gustaría que la UNRN, pusiera a disposición de los estudiantes un programa de Incubadora de Empresas?		
B.	¿Si está Incubadora existiera, usted estaría interesado en participar con una idea o plan de negocios?		
C.	¿Ha pensado en algún momento llevar a cabo un emprendimiento?		
D.	¿Considera usted que los actuales programas de estudio en su carrera están orientados a incentivar la creación de su propio emprendimiento?		
E.	¿Le gustaría que se incluyera el emprendedurismo en su carrera, en caso que no la tenga?		

2. ¿Cómo se visualiza usted en su ámbito profesional una vez egrese de la Universidad?.

Marcar con una **X** una única opción.

- A). Como empleado en una empresa/institución
- B). Creando su propio emprendimiento
- C). Al principio como empleado y posteriormente gestando su propio emprendimiento

**Si marcaste opción B ò C, continúa en la pregunta 3, en caso contrario continúa en la pregunta 16**

3. ¿Dentro de su núcleo familiar hay un emprendimiento o tienen alguna idea o proyecto en mente o en proceso? Marcar con una **X** una única opción.

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Cuál \_\_\_\_\_

**Si marcaste la opción NO, continúa en la pregunta 16**

4. Si usted o su familia ya tienen una idea de negocio o emprendimiento, ¿En que sector está enfocado?

A. Agrícola	B. Industrial	C. Comercio	D. Servicios	E. Otro cuál?
-------------	---------------	-------------	--------------	---------------

*Programa de incubadora de empresas para la Universidad Nacional de Río Negro*

5. ¿Cómo clasificaría usted su idea de negocio o emprendimiento? Marcar con una **X** una única opción.

- A. Ya existente en el mercado
- B. Existente en el mercado pero se ha desarrollado poco
- C. Aún no se ha desarrollado

6. ¿Qué grado de tecnología necesita usted para desarrollar o fortalecer su idea? Marcar con una **X** una única opción.

A. Baja	B. Media	C. Alta
---------	----------	---------

7. ¿Qué estaría usted dispuest@ a hacer para llevar a cabo su proyecto? Marcar con una **X** una única opción.

A. Invertir su dinero	B. Invertir tiempo	C. Capacitarse	D. Presentar el proyecto a una incubadora de Empresas.
E. Todas las anteriores	F. Ninguna de las anteriores	G. Otra cuál:	

8. ¿Cuál cree usted que es la principal motivación para crear una nueva empresa? Marcar con una **X** una única opción:

A. Aprovechamiento de la oportunidad de negocio.	B. Necesidad ante la escasez de empleo en el País
--	---

9. Marque con una **X** otros aspectos relevantes que usted considera a la hora de crear su propio emprendimiento.

Aspectos	Importante	Irrelevante
Ser independiente y autónomo		
Incrementar el nivel de ingresos personales		
Poner en marcha una idea		
Seguir la tradición familiar		
Realización personal		
Vocación		
Otros (especificar):		

10. ¿A usted bajo que modalidad le gustaría trabajar como emprendedor? Marque con **X** una única opción.

A. Individual	B. Asociado	C. Otro cuál:
---------------	-------------	---------------

*Programa de incubadora de empresas para la Universidad Nacional de Río Negro*

11. ¿Sabe usted como se elabora un plan de negocios? Marcar con una **X** una única opción.  
Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_
12. ¿Usted ha asistido a eventos acerca del emprendedurismo en la Universidad? Marcar con una **X** una única opción.  
Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_  
Cual \_\_\_\_\_
13. ¿Cómo te enteraste del evento referente al emprendedurismo? Puedes marcar con una **X** más de una opción.  
A. Televisión  
B. Internet  
C. Por medio de congresos, carteleras, foros, actividades de Ciencia y Tecnología, Emprendimiento.  
D. Diario local o nacional  
E. Amigos  
F. Otro cuál? \_\_\_\_\_
14. ¿Alguna vez ha participado en algún programa de fomento al emprendedurismo? Marcar con una **X** una única opción.  
Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_  
Cuál. \_\_\_\_\_  
Dónde \_\_\_\_\_
15. ¿Cuál cree usted que es la principal dificultad a la hora de encarar un plan de negocios?. Marcar con una **X** una única opción:  
A. Plantear una idea innovadora \_\_\_\_\_  
B. Recursos financieros \_\_\_\_\_  
C. Desconocimiento de la formulación de un plan de negocios \_\_\_\_\_  
D. Miedo y dudas \_\_\_\_\_  
E. Dificultad para conformar un equipo de trabajo \_\_\_\_\_  
F. Otro cuál? \_\_\_\_\_
16. ¿Tiene usted, algún comentario o sugerencia para la Creación y/o funcionamiento del Centro de Desarrollo Empresarial para la UNRN? Marcar con una **X** una única opción:  
Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_  
Cuál? \_\_\_\_\_

**MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN**



**ANEXO A2:** modelo de la encuesta aplicada a docentes.

**Buen Día!!! ¿Sería usted tan amable de contestarme algunas preguntas?**

**Objetivo de la encuesta:** Conocer el nivel de interés referente al emprendimiento en los docentes de la UNRN-Sede Andina; así mismo identificar su disposición a involucrarse en una Incubadora de Empresas en la Universidad.

Director: Ing. Ricardo Quintana / Co-director: Lic. Juan Martin Quiroga / Estudiante. Luz Marina García

Presentación: Una Incubadora de Empresas es una organización diseñada para acelerar el crecimiento y asegurar el éxito de proyectos por medio de una amplia gama de recursos y servicios empresariales. (Renta de espacio físico, capitalización, coaching, networking (*red de contactos*), y telecomunicaciones, entre otros.

Fecha:	Edad:	Sexo:	F	M
Nombre:				
Formación:				
Años de Experiencia como docente:				

1. Marcar con una **X** en **SÍ**, o **NO**, según corresponda cada caso.

		SI	NO
1.	¿A usted le gustaría que la UNRN, creara un programa de Incubadora de Empresas?		
2.	¿Usted ha pensado en algún momento llevar a cabo un emprendimiento, como docente?		
3.	¿Si está Incubadora existiera, usted estaría interesado en participar con una idea o plan de negocios, junto con algún equipo de trabajo?		
4.	¿Ha realizado en algún momento trabajos de consultoría?		
5.	¿Ha tenido usted la oportunidad de asistir a actividades dirigidas al emprendimiento?		

2. ¿Cree usted que la Universidad promueve una cultura emprendedora hacia sus estudiantes?.

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

3. Según su criterio, la formación que se le brinda a los estudiantes de la Universidad está orientada a:

A. Desarrollarse como empleado	B. Desarrollarse como emprendedor	C. Combinacion entre A y B	D. Cuál otro?
--------------------------------	-----------------------------------	----------------------------	---------------

4. ¿Usted en que etapa de la carrera del estudiante considera oportuno que se oriente el emprendedurismo? Marcar con una **X** una única opción.

A. Inicio	B. Mitad	C. Final
-----------	----------	----------

5. ¿De qué forma considera conveniente, impulsar la actividad emprendedora desde la Universidad?

A. Impulsarlo en las materias ya existentes.	B. Como una nueva materia	C. Materia optativa.
D. Charlas, seminarios y conferencias, durante el ciclo académico.	E. Ferias y concursos	F. De ninguna manera, ya existe.
G. Otra, especifique?:		

*Programa de incubadora de empresas para la Universidad Nacional de Río Negro*

6. Indique con una **X** si ha recibido capacitación o seminarios en las siguientes áreas: Puede marcar varias opciones.

- Emprendedurismo
- Incubación de Empresas
- Atención a pymes
- Consultoría Empresarial
- Otras actividades similares, especifique cuales.
- Ninguna

Observaciones:

7. ¿Dentro de sus clases incentiva a sus estudiantes al emprendimiento?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

8. Si su respuesta fue que **SI**, ¿De qué forma lo hace?

9. Qué características emprendedoras ha observado en sus estudiantes? Puede marcar más de una opción.

- A.** Se fija metas y busca medios para lograrlas.
- B.** Busca oportunidades y tiene iniciativa.
- C.** Corre riesgos
- D.** Es persistente
- E.** Busca información
- F.** Liderazgo
- G.** Todas las anteriores
- H.** Ninguna de las anteriores
- I.** Otros, especifique?

Observaciones:

10. ¿Si se creara la Incubadora, a usted le gustaría hacer parte y contribuir en sus objetivos y funciones?

Si \_\_\_\_\_


No \_\_\_\_\_

Porqué? \_\_\_\_\_

**Si su respuesta fue NO, fin de la encuesta. Gracias por su Tiempo y colaboración**




**ANEXO A3:** formulario modelo a completar para solicitud de servicios del programa.

		<p><b><u>Solicitud de servicios</u></b></p>							
<p><i>“llego el momento de exponer tus ideas y convertir tus sueños realidad”</i></p>									
<table border="1"> <tr> <th colspan="3">Fecha de solicitud</th> </tr> <tr> <td>Día</td> <td>Mes</td> <td>Año</td> </tr> </table>				Fecha de solicitud			Día	Mes	Año
Fecha de solicitud									
Día	Mes	Año							
<b>Área responsable</b>									
<b>Persona responsable</b>									
<b>Tipo de evento:</b> Capacitación: <input type="text"/> Asesoría: <input type="text"/> Otro: <input type="text"/>									
<b>Nombre de la actividad</b>									
<b>Finalidad de la actividad</b>									
<b>Datos generales</b>									
N° sesiones	Fecha Projectada			# Participantes estimados	Intensidad horaria				
	Día	Mes	Año						
<b>Requerimiento de recursos</b>									
<b>Convocatoria</b>				<b>Lugar</b>					
Impresión de cartas				Salón					
Distribución de invitaciones				Auditorium					
Confirmación de asistencia				Espacio abierto					
<b>Necesidad de equipos y materiales</b>				<b>Ayudas audiovisuales</b>					
Mesa principal				Cañón					
Escarapelas de identificación				Computador					
Pizarra				Cámara fotográfica					
Refrigerios				Internet					
Papel, lapiceras, entre otros									
<b>Ponentes</b>				<b>Personal</b>					
Selección de ponentes				Para registro					
Vinculación de ponentes				Logística					
Confirmación de ponentes									
				<b>Otros</b>					
				Material entregable					
				Publicación de memorias					
<b>Observaciones</b>									

**ANEXO A4:** formulario de inscripción para estudiantes.

	<p><b><u>Inscripción de estudiantes</u></b></p>																														
<p><i>“llego el momento de exponer tus ideas y convertir tus sueños realidad”</i></p> <p><b>Información general</b></p> <p>IMPULSAR le da la bienvenida y desde ya agradece por la confianza depositada en nosotros, esperamos que su estadía en nuestras instalaciones sea de su total agrado y pueda alcanzar los objetivos buscados. A continuación le solicitamos completar la ficha con sus datos personales.</p> <p>Nombres: _____</p> <p>Apellidos: _____</p> <p>Carrera: _____</p> <p>Dirección: _____</p> <p>Teléfono: _____</p> <p>Email: _____</p> <p>Cantidad de materias del pensum: _____ Cantidad de materias aprobadas: _____</p> <p>Con el objetivo de saber su formación profesional y poder localizarlo en un área en la cual pueda desempeñarse eficazmente le solicitamos marcar con una X, las siguientes opciones:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;">Materia</th> <th style="width: 15%;">Cursada</th> <th style="width: 10%;">En curso</th> <th style="width: 5%;">No aplica</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fundamentos de economía</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ingeniería económica</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mercadeo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Finanzas (similar)</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Electrónica</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 10%;">Si</th> <th style="width: 10%;">No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>¿Ha asistido a actividades orientadas al emprendedurismo?</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Materia	Cursada	En curso	No aplica	Fundamentos de economía				Ingeniería económica				Mercadeo				Finanzas (similar)				Electrónica					Si	No	¿Ha asistido a actividades orientadas al emprendedurismo?		
Materia	Cursada	En curso	No aplica																												
Fundamentos de economía																															
Ingeniería económica																															
Mercadeo																															
Finanzas (similar)																															
Electrónica																															
	Si	No																													
¿Ha asistido a actividades orientadas al emprendedurismo?																															

**ANEXO A5:** instructivo guía para presentar el plan de negocios.

	<p style="text-align: center;"><b><u>Formulario de plan de negocios</u></b></p>
<p style="text-align: center;"><i>“llego el momento de exponer tus ideas y convertir tus sueños realidad”</i></p> <p><b>Resumen Ejecutivo:</b> (Se hace al final de realizar el plan de negocios, máximo tres páginas)</p> <p><b>1. Información General de la empresa:</b></p> <p>Nombre de la empresa: Dirección: Telefax: Correo electrónico: Gerente: Equipo emprendedor:</p> <p><b>Objetivos general y específicos de la empresa:</b></p> <p>Misión: Visión: Valores: Definición del producto y/o servicio y características:</p> <p><b>2. Plan de mercado</b></p> <p>Objetivos generales y específicos: Segmentación de mercado: Mercado total: Mercado potencial: Mercado objetivo y meta: Perfil del cliente y análisis de demanda: Competencia directa e indirecta y sus características: Demanda proyectada:</p> <p><b>3. Plan de Marketing</b></p> <p>Imagen corporativa “Nombre de la empresa”: Logotipo slogan colores: Material de presentación: Plan de marketing: Productos o servicios: Precio: Distribución y comercialización: Publicidad y promoción: Estrategias de Venta</p> <p><b>4. Plan de Producción</b></p> <p>Procesos administrativos: Diagrama de procesos: Manual de procesos: Análisis de proveedores:</p>	

Costos fijos y variables:

Punto de equilibrio:

### **5. Plan de organización y administración**

Estructura legal de la empresa:

Estructura organizacional:

Organigrama estructural:

Organigrama funcional:

### **6. Plan económico financiero**

Inversiones:

Aportes de capital y formas de financiamiento:

Estados financieros:

Balance general inicial:

Estado de pérdidas y ganancias:

Flujo de caja:

Indicadores financieros:

Tasa interna de retorno:

Valor actual neto:

Beneficio costo:

Análisis de sensibilidad:

Período de recuperación del capital:

### **7. Plan estratégico corporativo**

Análisis FODA:

Estrategias de marketing:

Estrategias de administración y recursos humanos:

Estrategias de producción y ventas estrategias:

Financieras, planificación:

### **8. ANEXOS**

Formulario de encuesta

Tablas de resultados de encuestas

Base de datos de competidores

Papelería de la empresa

Tarjetas de presentación

Papel membretado

Formulario de propuesta

Formulario de carta de presentación de la empresa

Formulario de pro forma

Facturas y documentos contables

Cálculo del precio por producto o servicio

Base de datos de proveedores


Detalle de activos

Cuadros de detalle de amortizaciones

Cuadros de detalle de depreciaciones

Bibliografía

**ANEXO A6:** formulario modelo para formalización de servicios.

	<p><b><u>Formulario para formalización de prestación de servicios profesionales.</u></b></p>
<p>San Carlos de Bariloche, _____ del mes de _____ del 20__.</p> <p style="text-align: center;"><b>COMPARECEN</b></p> <p>De parte de la INCUBADORA DE EMPRESAS IMPULSAR, ubicada en (dirección donde funciona la incubadora) y en su nombre y representación, el gerente general de la incubadora de empresas IMPULSAR, el Ing. (nombre del gerente), con poderes suficientes para la celebración de este acto y en virtud de lo facultado por la junta directiva de la incubadora de empresas IMPULSAR, y con poderes que no le han sido modificados y, por otra parte (nombre de la empresa), con NIT (número de NIT), inscrita en la cámara de comercio (número de registro), y en su nombre y representación (nombre del representante) actuando en calidad de (qué responsabilidad ejerce) con DNI (número del DNI), del cual tiene concedido poder en escritura, otorga ante el notario de (lugar de la notaria) en fecha _____ de _____ de 20___. Ambos representantes, reconociéndose mutuamente capacidad jurídica suficiente, suscriben en nombre de las respectivas entidades el presenta documento y, al efecto,</p> <p style="text-align: center;"><b>EXPONEN</b></p> <p>Que a la fecha _____ de _____ de 20__, la incubadora de empresas IMPULSAR y la empresa (nombre de la empresa) suscribieron un contrato el cual consiste en desarrollar actividades empresariales, científicas y/o desarrollo tecnológico. En ese sentido las partes involucradas, acuerdan lo siguiente:</p> <p style="text-align: center;"><b>CLAUSULAS</b></p> <p><b>PRIMERA: objeto del contrato.</b> El objeto del presente contrato es la prestación por parte de la incubadora de empresas IMPULSAR de infraestructura, equipo y asistencia técnica para la empresa (nombre de la empresa), a fin de lograr el crecimiento de la misma.</p> <p><b>SEGUNDA: condiciones de aceptación del proyecto.</b> El plazo para la ejecución del presente contrato será de 18 meses contados a partir de (día, mes y año) el cual es improrrogable.</p> <p><b>TERCERA: precio.</b> El valor del contrato será por la suma de (valor del contrato en números y letras) cancelados mensualmente.</p> <p><b>CUARTA: obligaciones.</b> La incubadora de empresas IMPULSAR deberá facilitar acceso a la información y elementos que sean necesarios, de manera oportuna, para la debida ejecución del objeto del contrato, y estará obligada a cumplir con lo estipulado en las demás</p>	



cláusulas y condiciones previstas en este documento. La Empresa deberá cumplir con el pago puntual de los servicios.

**QUINTA: supervisión.**

El asesor asignado por la incubadora de empresas IMPULSAR supervisará el desarrollo de la empresa, y podrá formular las observaciones del caso, para ser analizadas conjuntamente con los encargados de la incubadora de empresas IMPULSAR.

**SEXTA: terminación.**

El presente contrato terminará por acuerdo entre las partes involucradas y unilateralmente por el incumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato.

**SEPTIMA: independencia.**

La empresa actuará por su cuenta, con autonomía y sin que exista relación laboral, ni subordinación con la incubadora de empresas IMPULSAR. Sus obligaciones se limitarán por la naturaleza del contrato, a exigir su cumplimiento.

**OCTAVA: cesión**

La empresa no podrá ceder parcial ni totalmente la ejecución del presente contrato a un tercero, sin la previa, expresa y escrita autorización del CONTRATANTE.

**NOVENA: confidencialidad de la información y resultados.**

Cada una de las partes se compromete a no difundir, bajo ningún aspecto, las informaciones científicas o técnicas pertenecientes a la otra parte a las que hayan podido tener acceso en el desarrollo del proceso de incubación, siempre que esta información no sean de dominio público.

**DECIMA: derechos sobre propiedad intelectual.**

En la medida en que los resultados del desarrollo de nuevos productos sean patentables, la empresa tendrá preferencia para depositar las correspondientes patentes, apareciendo como inventores aquellos investigadores de la UNRN que hayan participado en desarrollo de productos. No obstante, la empresa deberá informar previamente a la incubadora de empresas IMPULSAR de cualquier decisión al respecto. En caso de que la empresa no esté interesada por algunos de los resultados patentables originados en el proyecto, deberá, en los seis meses siguientes a la obtención de los mismos, comunicarlo a la incubadora de empresas IMPULSAR, la cual decidirá si protege y hace explotar dichos resultados.

\_\_\_\_\_  
Nombre completo del gerente general de la incubadora de empresas IMPULSAR y DNI.

\_\_\_\_\_  
Nombre completo del representante de la empresa y DNI

\_\_\_\_\_  
Nombre completo del testigo 1 y DNI

\_\_\_\_\_  
Nombre completo del testigo 2 y DNI





**ANEXO A9:** formulario modelo de control de seguimiento.


















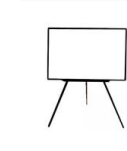


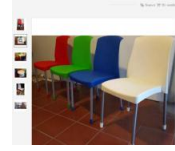
	<b><u>Control de seguimiento</u></b>			
<i>“llego el momento de exponer tus ideas y convertir tus sueños realidad”</i>				
Evaluación del acompañamiento al empresario.				
Fecha de creación de la empresa				
Número de socios				
	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3	Semestre 4
Clasificación de la empresa Dirección Capital Fuentes de capital (naturaleza y cantidad) Empleos creados				
Evolución de la empresa				
Evolución de cartera de clientes				
Apoyo financiero				
Empresa: _____				
Asesor/consultor: _____				

**ANEXO A10:** requerimiento de equipos de mobiliario e insumos.

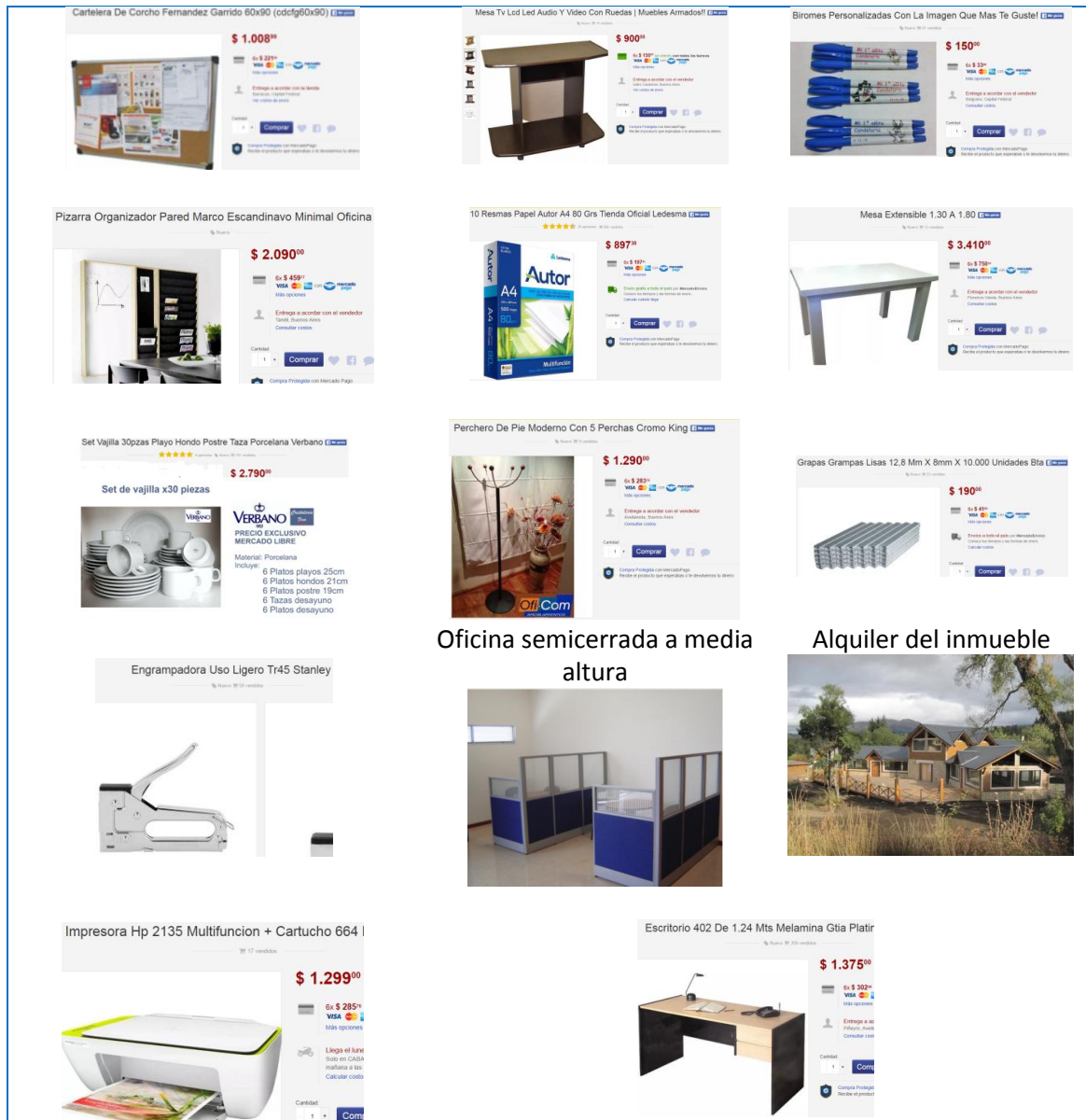
Con respecto a los requerimientos de equipos, muebles, enseres, insumos y el área necesaria para adecuar cada una de las dependencias, a continuación se describen en detalle.

<b>Dependencia</b>	<b>Equipo mobiliario e insumos</b>
<b>Gerencia general</b>	Escritorio, archivo de uso general, computadora, silla ejecutiva, 2 sillas para visitante, impresora multifuncional, teléfono, pizarra, marcadores y 1 borrador de pizarra. Área requerida 6 mts <sup>2</sup> .
<b>Administrativa</b>	Escritorio, archivo de uso general, computadora, silla ejecutiva, 2 sillas para visitante, fax, teléfono, una biblioteca, impresora multifuncional. Área: 4.3 mts <sup>2</sup> .
<b>Unidad de gestión y Unidad Técnica</b>	4 escritorios, 4 pizarras organizadoras, 4 computadoras, 4 silla ejecutivas, 8 sillas para visitante, 4 teléfonos. Área requerida en total: 16.68 mts <sup>2</sup> para 4 asesores (2 Junior + 2 Sénior).
<b>Unidad jurídica</b>	Escritorio, pizarra organizador, computadora, silla ejecutiva, 2 sillas para visitante, teléfono. Área requerida de 4.17 mts <sup>2</sup> .
<b>Sala 1: reuniones</b>	1 mesa para 6 personas, 1 pizarra, marcadores, borrador de pizarra. Área requerida: 11.5 mts <sup>2</sup> .
<b>Sala 2: capacitaciones</b>	50 escritorios, 1 pizarra, marcadores, borrador de pizarra, 1 computador portátil, 1 cañón, 1 retroproyector, mesa con rodillos para ubicar los implementos, 1 micrófono, equipo de sonido, escritorio básico. Área requerida: 49.42 mts <sup>2</sup> .
<b>Emprendedores</b>	10 escritorios, 20 sillas ejecutivas, 10 computadoras, 10 teléfonos, 10 pizarra organizador. Área: 25.5 mts <sup>2</sup> en total.
<b>Recepción</b>	1 sillón doble cuerpo, una mesa de centro, una cartelera con información de los eventos. Área requerida: 3.6 mts <sup>2</sup> .
<b>Servicio de sanitarios</b>	Dimensión de baños para la prestación de servicios. Área requerida: 13.15 mts <sup>2</sup> .
<b>Servicio de parqueo</b>	Capacidad para 20 autos. Área requerida: 160 mts <sup>2</sup> .
<b>Almacén</b>	Almacenar los productos e insumos básicos del servicio. Área requerida: 6 mts <sup>2</sup> en total.
<b>Cocinilla</b>	Preparación de bebidas, etc. Área requerida: 4 mts <sup>2</sup> .
<b>Área Total: 304, 32m<sup>2</sup></b>	

ANEXO A11: cotización en pesos Argentinos de muebles, enseres e insumos.

<p>Mesa De Reuniones Ejecutiva Oficina Hogar Comedor</p>  <p><b>\$ 9.680<sup>00</sup></b></p> <p>Envío a acordar con el vendedor</p> <p><b>Comprar</b></p>	<p>Silla Oficina Mesh Sillon Ejecutivo Pc Escritorio Regulable</p>  <p><b>\$ 1.750<sup>00</sup></b></p> <p><b>¡OFERTA!</b></p> <p><b>Comprar</b></p>	<p>Silla Oficina 4 Patas Tapizada-oferta Cuero Ecológico Negro</p>  <p><b>\$ 549<sup>00</sup></b></p> <p><b>Comprar</b></p>
<p>PROYECTOR BENQ MX525</p>  <p><b>\$ 17.999</b></p> <p>6 X \$ 2.999,83</p>	<p>Pantalla Proyector Htp 120 Pulgadas Manual 4-3 Con Tripode</p>  <p><b>\$ 2.499<sup>00</sup></b></p> <p><b>Comprar</b></p>	<p>IMPRESORA MULTIFUNCION EPSON L365</p>  <p><b>\$ 9.099</b></p> <p>6 X \$ 1.516,50</p>
<p>Pava Eléctrica 1Lt Moulinex BY3975</p>  <p><b>\$ 899</b></p> <p>Financiación Online</p> <p>6 cuotas sin interés de \$149,83</p> <p><b>Comprar</b></p>	<p>Cafetera Express 15 Bares Peabody PE</p>  <p><b>\$ 2.299</b></p> <p>Financiación Online</p> <p>6 cuotas sin interés de \$383,17</p> <p><b>Comprar</b></p>	<p>Canon Sx530 Hs Sup. Sx520 16mp+ Tripode+ Bolo+ 16gb C10!!!</p>  <p><b>\$ 6.089<sup>00</sup></b></p> <p><b>Comprar</b></p>
<p>Telefono Mesa/pared Panasonic Kx-ts 500 Gtia Oficial</p>  <p><b>\$ 465<sup>00</sup></b></p> <p><b>Comprar</b></p>	<p>Minicomponente AKX18</p>  <p><b>\$4.199,00</b></p> <p><b>Comprar</b></p>	<p>Microfono RP-VK21</p>  <p><b>\$349,00</b></p> <p><b>Comprar</b></p>
<p>Fax Panasonic Kx-R988 Papel Termico Contestador-envios-gtia</p>  <p><b>\$ 3.640<sup>00</sup></b></p> <p><b>Comprar</b></p>	<p>Biblioteca Baja con Alzada / Escritorio / Muebles / Archivo</p>  <p><b>\$ 2.999<sup>00</sup></b></p> <p><b>Comprar</b></p>	<p>Computadora Completa Intel X2 2.4ghz 4gb 500gb Monitor Dvd</p>  <p><b>\$ 10.499<sup>00</sup></b></p> <p><b>Comprar</b></p>
<p>Puesto De Trabajo Ergonomico Gerencial Escritorio En L</p>  <p><b>\$ 2.190<sup>00</sup></b></p> <p><b>Comprar</b></p>	<p>Biblioteca Librero Platinum 9013 Repisa De 5 Estantes. Marpa</p>  <p><b>\$ 999<sup>00</sup></b></p> <p><b>Comprar</b></p>	<p>Pizarra Blanca De 80x120cm + Tripode Metalico Rebalanceable</p>  <p><b>\$ 940<sup>00</sup></b></p> <p><b>Comprar</b></p>
<p>Combo Living Sillon Sofa Cubo 2 Cuerpos + Mesa Ratona 2 Puff</p>  <p><b>\$ 2.900<sup>00</sup></b></p> <p><b>Comprar</b></p>	<p>Notebook Hp 240 G4 Intel I3 4gb 1tb 14 Led Hdmi Usb 3.0</p>  <p><b>\$ 11.999<sup>00</sup></b></p> <p><b>Comprar</b></p>	<p>Silla Apliable De Oficina , Comedor Nueva Maiba Reforzada!!!</p>  <p><b>\$ 330<sup>00</sup></b></p> <p><b>Comprar</b></p>

Programa de incubadora de empresas para la Universidad Nacional de Río Negro



Oficina semicerrada a media altura

Alquiler del inmueble

En el anexo 12, se presenta un presupuesto tentativo en el cual se muestra la cantidad de muebles e insumos necesarios para el funcionamiento del programa. El valor estimado de cada artículo fue obtenido mediante la plataforma de mercado libre y cotizado en pesos Argentinos en el mes de julio de 2016. Los valores del sub Total 1: inversión en muebles, enseres y equipos de oficina, han sido calculados una única vez por ser considerados activos fijos y durables. El sub Total 2: Total inversión en insumos de oficina, han sido considerados activos variables, y los valores que allí se presentan han sido calculados para un año.

**ANEXO A12:** cálculo de requerimientos de muebles e insumos de oficina (1 año).

Descripción	Cantidad	Valor unitario (\$)	Valor total (\$)
<b>Muebles, enseres y equipos de oficina</b>			
Escritorio ejecutivo	17	2.190	37.230
Archivo de uso general	2	2.999	5.998
Computadora de mesa	17	10.499	178.483
Silla ejecutiva	27	1.750	47.250
Sillas frente al escritorio (visitante)	14	550	7.700
Pizarra organizador oficina	15	2090	31.350
Impresora multifunción general	1	9.099	9.099
Impresora multifunción gerencia	1	1.299	1.299
Teléfono	17	465	7.905
Fax	1	3.640	3.640
Mesa de puestos	1	9.680	9.680
Silla fija universitaria (sala de capacitación)	50	1.799	89.950
Proyector	1	17.999	17.999
Pantalla proyector	1	2.499	2.499
Mesa de rodillos	1	900	900
Micrófono	1	349	349
Equipo de sonido	1	4.199	4.199
Combo Living (recepción)	1	2.900	2.900
Notebook + bolso	1	11.999	11.999
Cámara más trípode (reportes visuales de las actividades)	1	6.089	6.089
Escritorio 402 de 1.24 Mts	1	1.375	1.375
Silla apilable (extra) eventualidades	15	330	4.950
Biblioteca	1	999	999
Vajilla completa (refrigerio, eventos)	7 juegos	2.790	19.530
Mesa extensible (refrigerios, eventos, etc.)	2	3.410	6.820
Perchero	5	1.290	6.450
Oficina semicerrada a media altura	16	3.000	48.000
<b>Sub Total 1: inversión en muebles, enseres y equipos de oficina</b>			<b>\$ 564.642</b>
<b>Insumos para oficina</b>			
Resma de papel A4	10 paquetes	897	8.970
Biromes personalizadas 15 X caja -IMPULSAR-).	800/udes	150	120.000
Grapas lisas (10.000 u/des cada caja)	10 cajas	190	1.900
Engrampadora	15	210	3.150
Pizarra	3	940	2.820
Marcadores (caja de 12 unidades)	36	264	9.504
Borrador para pizarra	3	30	90
Cartelera (divulgación)	2	1.008	2.016
<b>Sub Total 2: Total inversión en insumos de oficina</b>			<b>\$ 148.450</b>

Con el cálculo de los equipos e insumos necesarios presentados en el anexo 12, a continuación en el anexo 13, se muestra el presupuesto total para el programa. En este se



*Programa de incubadora de empresas para la Universidad Nacional de Río Negro*

tienen en cuenta los cálculos de la tabla anterior (anexo 12) más los gastos administrativos, operativos y logísticos. En el valor total calculado están contemplados los 5 años y tres meses que dura el proyecto piloto. La tasa inflacionaria estimada en el presupuesto fue del 30% anual, que está en común acuerdo con la fijada por el gobierno en el 2016. Se resalta nuevamente que los gastos de capital son calculados por una única vez y no se les aplico la tasa de inflación.

**ANEXO A13:** cálculo de inversión total para la implementación del programa (5 años y 3 meses).

<b>Gastos corrientes de funcionamiento</b>		
<b>Rubro</b>	<b>Valor primer año (\$)</b>	<b>Valor total 5 años (\$)</b>
<b>Gastos administrativos y operativos (cubre el ciclo completo)</b>		
Bienes de consumo (insumos de oficina, gastos de correo, artículos de librería, etc.).	148.450	1.342.448
Servicios básicos (luz, agua, gas, internet, teléfono, estacionamiento, etc.)	24.000	217.034
Gastos de mantenimiento de equipos	20.000	180.862
Gastos de mantenimiento del edificio	60.000	542.586
Alquiler del inmueble [59]	720.000	6.511.032
Póliza de seguro para PyME	14.400	130.221
Pasajes y viáticos	300.000	2.712.930
Gastos institucionales (organización de eventos, folletería, carteleras, publicidad en radio y medios locales, etc.)	150.000	1.356.465
Débitos bancarios	100.000	904.310
Sueldos del personal [58]	1.276.000	11.538.996
Servicios contratados a terceros (de carácter no eventual)	150.000	1.356.465
Otros gastos administrativos e insumos operativos	100.000	904.310
<b>Subtotal</b>	<b>3.062.850</b>	<b>27.697.659</b>
<b>Gastos de capital</b>		
Equipamiento: muebles, equipos de computación, impresoras, fotocopidora, etc.	564.642	-----
Licencias de software	30.000	-----
Bibliografía	30.000	-----
<b>Subtotal</b>	<b>624.642</b>	<b>624.642</b>
<b>Costo de inversión total estimada del programa es: \$ 28.322.301</b>		

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1]. Lalkaka, R. "Technology Business Incubators to Help Build an Innovation-based Economy", Journal of Change Management, Vol. 3, Fasc. 2, Pág. 167–176, (2002).
- [2]. Hu, B., Liu, R., & Qiu, Z. "How to Enhance the Efficiency of University Student Incubator: the Application of Total Service Quality Management Model", Fourth International Conference on Computer Sciences and Convergence Information Technology. Seúl, Corea del Sur, Pág. 1619 - 1624, (2009).
- [3]. Scott Andrew Shane, "Academic Entrepreneurship: University Spinoffs and Wealth Creation". Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, Uk, (2004).
- [4]. Schumpeter, J. "The theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle". Cambridge: Harvard University Press, (1934).
- [5]. Sábato, J, Botana, N, "La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina". Revista de integración y comercio, INTAL, Buenos Aires, 1(3), Pág. 15-36, (1968).
- [6]. Etzkowitz, H. "The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation", Published by Routledge, New York, (2008).
- [7]. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. "Plan nacional de ciencia, tecnología e innovación Argentina innovadora 2020", Lineamientos estratégicos (2012-2015).  
<http://www.argentinainnovadora2020.mincyt.gov.ar/> Consultado: 21/04/2016.
- [8]. "Oficina Punto Pyme y el Laboratorio de Fabricación" Digital Fab Lab Brc.  
<http://www.anbariloche.com.ar/noticias/2015/03/03/46963-lanzan-punto-pyme-para-promover-nuevos-emprendimientos> Consultado: 08/04/2016.
- [9]. Programa de acceso al crédito y competitividad para micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME).  
[https://www.inti.gov.ar/e-renova/erTO/pdf/Sepyme\\_PACC\\_Apoyo\\_Empresas.pdf](https://www.inti.gov.ar/e-renova/erTO/pdf/Sepyme_PACC_Apoyo_Empresas.pdf)  
Consultado: 01/09/2016.
- [10]. "Semana del emprendedor tecnológico Río Negro", edición: 2013,2014 y 2015.  
I Semana. <http://www.rionegro.gov.ar/?contID=16674>  
II Semana. <http://www.rionegro.gov.ar/?contID=16580>  
III Semana. <http://www.rionegro.gov.ar/?contID=24930> Consultado: 11/04/2016.
- [11]. Historia del Polo Científico y Tecnológico Bariloche.  
[http://cytar.com.ar/cytar/index.php/Polo\\_Cient%C3%ADfico\\_y\\_Tecnol%C3%B3gico\\_Bariloche](http://cytar.com.ar/cytar/index.php/Polo_Cient%C3%ADfico_y_Tecnol%C3%B3gico_Bariloche) Consultado: 01/09/2016.
- [12]. Promulgación de la ley de expropiación de tierras para el Polo Productivo en Bariloche.  
<http://www.bariloche.gov.ar/noticia2014.php?noticia=1340> Consultado: 01/09/2016.
- [13]. Conformación de la comisión para el parque productivo tecnológico de Bariloche.  
<http://www.redcame.org.ar/contenidos/circular/Se-conformo-la-Comision-Parque-Productivo-Tecnologico-Industrial-de-San-Carlos-de-Bariloche.4942.html>  
Consultado: 01/09/2016.

- [14]. Reunión de la comisión para el Parque Productivo Tecnológico de Bariloche.  
<http://www2.bariloche2000.com/noticias/leer/se-reunio-por-primera-vez-la-comision-del-polo-tecnologico/83787> Consultado: 01/09/2016.
- [15]. Sectores con los que contará el Parque Productivo Tecnológico de Bariloche  
[http://www.construirenpatagonia.com/novedades/agosto\\_2015/polo\\_tecnologico.html](http://www.construirenpatagonia.com/novedades/agosto_2015/polo_tecnologico.html)  
Consultado: 01/09/2016.
- [16]. El gobernador Weretilneck “pone en marcha el Polo Productivo, Industrial y Tecnológico de Bariloche”.  
<http://www.telam.com.ar/notas/201507/114648-rio-negro-alberto-weretilneck-industria-bariloche-polo-productivo-industrial-tecnologico.html>  
Consultado: 01/09/2016.
- [17]. Realización del primer taller de trabajo referente al Parque Tecnológico Industrial de Bariloche.  
<http://bariloche2000.com/noticias/leer/se-realizo-el-primer-taller-de-trabajo-de-cara-al-parque-tecnologico-industrial/98151> Consultado: 01/09/2016.
- [18]. “Clúster tecnológico Bariloche”.  
<http://www.crear.rionegro.gov.ar/noticias/item/5> Consultado: 11/04/2016.
- [19]. Instituto Balseiro. <http://www.ib.edu.ar/index.php/el-balseiro/sobre-el-ib.html>  
Consultado: 02/09/2016.
- [20]. “IB50K”. <http://www.ib.edu.ar/index.php/novedades3.html> Consultado: 11/04/2016.
- [21]. Líneas de financiamiento.  
[http://www.agencia.mincyt.gob.ar/frontend/agencia/ventanilla\\_permanente](http://www.agencia.mincyt.gob.ar/frontend/agencia/ventanilla_permanente)  
<http://www.agencia.mincyt.gob.ar/frontend/agencia/convocatorias>  
Consultado: 02/09/2016.
- [22]. Fuentes de financiamiento. <http://www.crearbariloche.org.ar/site/financiamientos.php>  
Consultado: 02/09/2016.
- [23]. Nodriz, (2005). Guía de buenas prácticas para las incubadoras de empresas.  
[http://biblioteca.sena.edu.co/exlibris/aleph/u21\\_1/alephe/www\\_f\\_spa/icon/incubadoras/guia%20de%20buenas%20practicass.pdf](http://biblioteca.sena.edu.co/exlibris/aleph/u21_1/alephe/www_f_spa/icon/incubadoras/guia%20de%20buenas%20practicass.pdf) consultado: 21/06/2016.
- [24]. Menezes, Robert K. “O que é incubadora de empresas”, Historia de las incubadoras de empresas, (2004).
- [25]. Lalkaka, R. “Business incubation for creating entrepreneurial ventures”, Virtual World Congress of Entrepreneurs, (2001).
- [26]. Lalkaka, R. “Technology Business Incubation” A Toolkit on Innovation in Engineering, Science and Technology. Published by the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, Pág. 6-23, (2006).  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001430/143008e.pdf>  
Consultado: 05/09/2016

- [27]. Hernández, pilar. Estrada, A. "Análisis del Sistema de Incubación de Empresas de Base Tecnológica en México", I congreso Iberoamericano de CTSI, (2006).
- [28]. International Business Innovation Association (InBIA), "The History of Business Incubation".  
<https://www.inbia.org/resources/business-incubation-faq>  
Consultado: 14/04/2016.
- [29]. Comisión Europea (2002a): "Benchmarking about business incubators", DG Empresa. Comisión Europea (2002b): "Benchmarking the administration of business start-ups". Centre for Strategic and Evaluating Services.  
Comisión Europea (2002c): "Evaluación comparativa de la administración de nuevas empresas", Centre for Strategic and Evaluating Services, COMISIÓN EUROPEA (2002d): "Incubación de empresas, empresas que crecen", Innovación y Transferencia Tecnológica, vol. 4 (2002).
- [30]. Ruiz, J. Cuello, J. Nuñez, L. "Incubadoras de empresas en Colombia", Balance y recomendaciones de políticas. Universidad del Norte, Pág. 12-19 Barranquilla, (2012).
- [31]. Zapata Guerrero, F. "Análisis del proceso de soporte a la creación de empresas en México: El caso del modelo de incubación del tecnológico de Monterrey", Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México, (2011).
- [32]. Logegaray, V. "Gestión de empresas innovadoras: las incubadoras de empresas en Argentina" Universidad de Buenos Aires, Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, N° 41 abril-junio, Pág.12-16. (2003).
- [33]. Ciancio, M. Fardelli Corroplese, C. "Incubadoras de empresas en Argentina: surgimiento, desarrollo y perspectivas". XI Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica, Trabajo académico, Pág. 6. (2005).
- [34]. <http://www.grandespymes.com.ar/2010/09/01/que-es-una-incubadora-de-empresas/> Consultado: 11/04/2016.
- [35]. Relevamiento anual de incubadoras de empresas, parques y polos tecnológicos en la República Argentina, Pdf. Informe final, situación regional, Pág. 6. (2003).
- [36]. Hoselitz Bert, F. "The early history of entrepreneurial theory. Explorations in Entrepreneurial History", Vol. 3, Fasc. 4, Pág. 193-220, (1951).
- [37]. Cantillon Richard, "Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general", México, fondo de cultura económica, (1755).  
<http://biblioteca.libertyfund.org/sites/default/files/naturaleza-del-comercio-electronico.pdf> Consultado: 12/08/2016.
- [38]. Say Jean Baptiste, "A treatise on Political Economy", Editorial. Philadelphia: Lippincott, Grambo & Co, (1803).  
<http://www.econlib.org/library/Say/sayT.html> Consultado: 12/08/2016.
- [39]. Veciana, J. M. "Entrepreneurship as a scientific research programme", Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 8, pág. 3, (1999).
- [40]. Definición de emprendimiento y aporte por parte de diferentes autores "Teorías del emprendimiento".  
<https://prezi.com/jed6fvatarsb/teorias-del-emprendimiento/>

Consultado: 28/06/2016.

- [41]. Schumpeter, J. 1935. Análisis del cambio económico. Ensayos sobre el ciclo económico. Ed. Fondo de cultura económica, México.  
<http://www.eumed.net/cursecon/textos/schump/> Consultado: 12/08/2016.
- [42]. Diccionario de la Lengua Española. Vigésima segunda edición. Real Academia española. "empresariado".  
<http://dle.rae.es/?id=Esffwg4> consultado: 20/04/2016.
- [43]. TERRAGNO Danila Y LEUCONA María Laura, "Cómo armar un plan de negocios".  
<http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2011/03/CA%CC%83%C2%B3mo-armar-un-plan-de-negocios.pdf>  
Consultado: 22/04/2016.
- [44]. Ricardo Quintana, módulo de Management estratégico, "características de un plan de negocios exitoso", curso de posgrado realizado en la UNRN, (2013).
- [45]. Cuervo García, A. "La creación empresarial. en: La empresa y el espíritu emprendedor de los jóvenes". Ministerio de Educación y Ciencia. (2005).
- [46]. Como están organizadas las pyme, "La pequeña y mediana empresa en la Argentina", (2010).  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a\\_y\\_mediana\\_empresa](https://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa)  
Consultado: 22/04/2016.
- [47]. Secretaria de la pequeña y mediana empresa, "pyme", Ley 25.300, Ley de fomento para la micro, pequeña y mediana empresa, resolución N° 24/2001. Modificación, Bs. As 17 de marzo, (2016).
- [48]. La incubadora del tecnológico de Monterrey-México.  
[http://aplicaciones.ccm.itesm.mx/cief/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=63](http://aplicaciones.ccm.itesm.mx/cief/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=63) Consultado: 25/04/2016.
- [49]. Instituto Génesis de la PUC-Río-Brasil (Pontificia Universidad Católica).  
<http://www.genesis.puc-rio.br/historico> Consultado: 02/05/2016.
- [50]. La Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia-Colombia (IEBTA).  
<https://encolombia.com/economia/economiacolombiana/emp-turisticos/laincubadoradeempresasdebase/> Consultado: 04/05/2016.
- [51]. Incubadora de Empresas de Ámbito Regional "IDEAR" -Argentina.  
<http://www.incubadora-idear.org.ar/index.php?lang=es>  
Consultado: 18/05/2016.
- [52]. Apoyo al desarrollo científico y tecnológico en la Argentina.  
<http://www.mincyt.gob.ar/ministerio-presentacion>  
Consultado: 30/06/2016.
- [53]. Estudio del Centro de investigación Entrepreneurship, 2014, Argentina "GEM".  
<file:///C:/Users/Luis/Downloads/resumen-gem-argentina-2014-final-1439062869.pdf> Consultado: 14/06/2016.
- [54]. Universidad Nacional de Río Negro, creada por Ley Nro. 26.330.

<http://www.reforma.unt.edu.ar/wp-content/uploads/2014/09/R%C3%ADo-Negro.pdf> Consultado: 13/05/2016.

[55]. Informe Situación Macro económica de San Carlos de Bariloche (2010), Centro de Estudios Regionales Universidad FASTA - Grupo Nutriente Sur.

[56]. Economía en Bariloche.

[http://www.rionegro.com.ar/portada/los-pros-y-los-contras-de-bariloche-a-traves-EURN\\_417726](http://www.rionegro.com.ar/portada/los-pros-y-los-contras-de-bariloche-a-traves-EURN_417726) Consultado: 26/07/2016.

[57]. Establecimientos comerciales para el año 2011.

[http://www.rionegro.com.ar/region/crearian-polos-comerciales-en-la-periferia-de-OWRN\\_616019](http://www.rionegro.com.ar/region/crearian-polos-comerciales-en-la-periferia-de-OWRN_616019) Consultado: 26/07/2016.

[58]. Remuneraciones en la Patagonia (guía regional salarial-Adecco, 2015, 1 cuatrimestre del 2016)

[http://www.adecco.com.ar/es-AR/guia\\_salarial/Documents/guiasalarial-20152016.pdf](http://www.adecco.com.ar/es-AR/guia_salarial/Documents/guiasalarial-20152016.pdf) Consultado: 27/07/2016.

[59]. Alquiler del lugar para la implementación del programa.

<http://inmueble.mercadolibre.com.ar/MLA-616383484-alquiler-de-local-comercial-en-bariloche-excelente-ubicacion- JM>

Consultado: 27/07/2016.