El Manual de Transferencia MIPEs para Incubadoras de Empresas es el resultado del esfuerzo colectivo de todo el equipo del Programa MIPEs, destacando la experiencia desarrollada desde el año 2002 que cuenta desde sus inicios con el compromiso de la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM), la Municipalidad de General San Martín (MSM), la ONG Comitato Internazionale per lo Sviluppo dei Popoli (CISP) y el aporte financiero del Ministerio de Asuntos Exteriores de Italia, como también de una red de actores empresariales, sociales, educativos y gubernamentales locales y de los niveles provinciales y nacionales.

Este manual pone a disposición de promotores, gerentes, directivos y planificadores de incubadoras de empresas, una propuesta metodológica basada en la experiencia para apoyar la creación, el desarrollo y el fortalecimiento de programas de promoción de emprendedores y creación de empresas con inclusión social.

MIPEs JUNTOS produciendo trabajo

Promover estrategias para el desarrollo local

CISP COMITATO INTERNAZIONALE PER LO SVILUPPO DEI POPOLI

UNSAM UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN

M|S|M MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN

Cooperazione Italiana allo Sviluppo Ministero degli Affari Esteri

Manual de Transferencia MIPEs para Incubadoras de Empresas

MANUAL de TRANSFERENCIA MIPEs para INCUBADORAS de EMPRESAS



Parra Rueda, Susan
Manual de transferencia MIPEs : para incubadoras de empresas / Susan Parra Rueda y Santiago Clavijo. - 1a ed. - Buenos Aires : CISP- Comitato Internazionale per lo Sviluppo dei Popoli; San Martín: Universidad Nacional de Gral. San Martín. UNSAM; Municipalidad de General San Martín, Argentina, 2010.
86 p. : il. ; 23x16 cm.

ISBN 978-987-26389-0-0

1. Microempresas. 2. Pequeñas Empresas. I. Clavijo, Santiago II. Título
CDD 338.47

Fecha de catalogación: 30/11/2010

© CISP - UNSAM - MUNICIPALIDAD DE SAN MARTIN
Queda hecho el depósito que establece la ley 11.723.
No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su almacenamiento en un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio electrónico, mecánico, fotocopia u otros métodos, sin el permiso previo de CISP, UNSAM o Municipalidad de San Martín.

MANUAL de TRANSFERENCIA MIPEs para INCUBADORAS de EMPRESAS



Este manual se realizó en el marco del proyecto PROMOVER – Refuerzo e internacionalización del sector productivo del distrito de General San Martín, Argentina: una estrategia para el desarrollo socioeconómico local, ejecutado por el CISP, la UNSAM, la Municipalidad de San Martín y cofinanciado por el Ministerio de Asuntos Exteriores de Italia.

MIPEs JUNTOS produciendo trabajo
Promover estrategias para el desarrollo local
CISP Comitato Internazionale per lo Sviluppo dei Popoli
UNSAM Universidad Nacional de San Martín
MSM Municipalidad de Gral. San Martín
Cooperazione Italiana allo Sviluppo Ministero degli Affari Esteri

Comité Directivo del programa MIPEs

Diego Hurtado	Secretario de Innovación y Transferencia Tecnológica | UNSAM
Esteban Casaburo	Secretario de Producción y Desarrollo Económico | MSM
Luca De Paoli	Director del proyecto Promover | CISP
Marcelo Fernández	Gerente de la Incubadora de Empresas | Programa MIPEs

Unidad de Coordinación del proyecto Promover

Luca De Paoli	Director
Marcelo Fernández	Coordinador local
Marcelo Dattoli	Director de actividades formativas

Elaboración de contenidos

Susan V. Parra Rueda	Consultora de desarrollo local | Proyecto Promover
Santiago Clavijo	Procesos productivos y calidad | Equipo MIPEs

Aportes y revisión de contenidos

Eduardo Mallo	Director General de Innovación y Transferencia Tecnológica UNSAM
Esteban Cassin	Docente e investigador del Centro de Economía de la Innovación y del Desarrollo | UNSAM
Alberto Paez	Procesos productivos | Equipo MIPEs
Gladys Mouzione	Administración y costos | Equipo MIPEs
Roberto Nerach	Comercial y finanzas | Equipo MIPEs

Realización editorial

Marcela Luza	Coordinación editorial
Lorena Taibo	Diseño y diagramación
Clara González	Infografías
Valeria Cipolla	Corrección
María Elisa Zenobi	Comunicación | Proyecto Promover
Latingráfica S.R.L.	Impresión

Reconocimientos

A la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM) y a la Municipalidad de San Martín (MSM), quienes mantienen su decisión y compromiso para la promoción de la vocación emprendedora, el desarrollo empresarial y la implementación de diferentes mecanismos orientados al desarrollo local.

A la ONG italiana Comitato Internazionale per lo Sviluppo dei Popoli (CISP) y a la Dirección General de Cooperación para el Desarrollo del Ministerio de Asuntos Exteriores de Italia (MAE), quienes desde el año 2002 han sumado esfuerzos para la transferencia de metodología, experiencia y recursos para consolidar lo que es hoy el Programa MIPEs. Desde 2009 han renovado su apoyo a través del proyecto PROMOVER - *Refuerzo e internacionalización del sector productivo del distrito de General San Martín, Argentina: una estrategia para el desarrollo socioeconómico local.*

Índice

Presentación 11

Introducción 15

Capítulo 1

Marco de referencia 21

1.1 Aspectos conceptuales 22

1.1.1 ¿Qué son las incubadoras de empresas? 22

1.1.2 Clasificación de las incubadoras de empresas 23

1.1.3 El desarrollo emprendedor 24

1.1.4 El rol de las incubadoras de empresas 26

1.1.5 Oferta de servicios 27

1.1.6 Conceptos claves en el ámbito de las incubadoras de empresas 27

1.2 Las incubadoras de empresas en la Argentina y en el mundo 29

1.2.1 La evolución de las incubadoras de empresas en la Argentina 30

1.2.2 Algunas experiencias 35

Capítulo 2

El programa de incubación de empresas MIPEs 45

2.1 **Antecedentes** 45

2.2 **Modelo operativo** 47

2.2.1 Misión 47

2.2.2 Visión 47

2.2.3 Objetivos 47

2.2.4 Recursos 47

2.2.5 Población objetivo (clientes) 48

2.2.6 Modelo de procesos y de mejora continua 48

Capítulo 3

El diseño y posicionamiento de una incubadora de empresas 53

3.1 **Etapa de diagnóstico: de las motivaciones al estudio de factibilidad** 55

3.1.1 Análisis de las motivaciones e intereses locales 56

3.1.2 Análisis de las necesidades y del contexto 57

3.1.3 Análisis FODA 58

3.2 **Etapa de diseño: de la viabilidad al plan estratégico** 59

3.2.1 Marco jurídico, legal e institucional 61

3.2.2 Actores involucrados y roles 62

3.2.3 Definición de la misión y la visión 62

3.2.4 Alcance (selección del *target*) 63

3.2.5 Definición de objetivos y estrategias de acción 63

3.2.6 Diseño operativo 64

3.2.7 Recursos y fuentes de financiamiento 67

3.2.8 Alianzas estratégicas 67

3.3 **Etapa de implementación: de la formalización a la acción** 68

3.3.1 Formalización y constitución jurídica 69

3.3.2 Organización interna 69

3.3.3 Selección y formación del equipo técnico 70

3.3.4 Metodología y criterios de selección 70

3.3.5 Proceso de incubación 71

3.3.6 Seguimiento y evaluación 71

3.4 **Fase de consolidación: de la evaluación a los planes de mejora continua** 73

3.4.1 Evaluación del impacto en el territorio 74

3.4.2 Gestión del conocimiento y sistemas de información 74

3.4.3 Fortalecimiento de competencias internas 75

3.4.4 Plan de sostenibilidad 76

Referencias bibliográficas 79

Referencias Web 80

Contactos 83

Presentación

Entre los elementos claves para el éxito de cualquier proceso de desarrollo local se destacan el reconocimiento de las particularidades específicas de cada realidad, la admisión de la diversidad, la afirmación del rol de los actores locales, las relaciones y las alianzas y la contextualización del lugar donde se genera.

Esto implica una revalorización del territorio, de "lo propio" como dimensión identitaria, insumo y escenario donde se despliegan las fuerzas productivas locales. Esta perspectiva impulsa un proceso de construcción del desarrollo de "abajo hacia arriba" en contraposición a las estrategias de "arriba hacia abajo" características de las visiones más centralistas del desarrollo.

Visto como un proceso político, de articulación de intereses y estrategias en el nivel local, la gestión del desarrollo se explica como una función del esfuerzo institucional y de las capacidades y potencial de innovación de los sectores productivos y de la sociedad en su conjunto. De esta forma, toda estrategia local de desarrollo debe impulsar la confluencia de los diversos actores locales con el fin de promover el desarrollo empresarial, estimulando procesos de innovación para impulsar la utilización más eficiente del potencial local en todos sus niveles.

Así mismo, el desarrollo endógeno se explica como una nueva mirada "hacia adentro" del tejido social, una búsqueda de potencialidades y valores propios, sin que ello suponga desconocer, claro está, las oportunidades y desafíos que enfrentan las sociedades locales a la hora de su integración al mundo.

Puede decirse que en la actualidad hay un alto nivel de consenso entre los diferentes actores institucionales respecto del rol orientador y de coordinación que el Estado debe tener a la hora de "construir" y potenciar procesos de desarrollo. Esto parece reflejar cierta tendencia a un cambio en la percepción de la sociedad respecto del potencial del Estado y, centralmente, de la necesidad de un Estado comprometido en su acción e interacción con la sociedad en su conjunto, por lo menos, en ciertos aspectos ligados a los procesos de desarrollo y de mejoramiento de la calidad de vida.

Es decir, parece razonable pensar que luego de los fracasos experimentados por las tendencias de política impulsadas durante la década del noventa, nuestro país y América Latina en su conjunto asisten a un proceso de redefinición en la relación entre Estado y Sociedad.

Ello implica la necesidad de redescubrir los mecanismos de interacción y articulación en la relación entre lo público y lo privado con miras a la construcción de una agenda de acción que se adecue a la dinámica y a la complejidad subyacente al proceso de globalización y, en consecuencia, a los factores determinantes del desarrollo. Como afirma Vázquez Barquero, el desarrollo endógeno puede ser entendido como una interpretación que ayuda a comprender el papel determinante de la interacción entre tecnología, organización de la producción, desarrollo urbano e instituciones en la dinámica económica.

En este marco, el presente trabajo halla su justificación en dos factores centrales. Por un lado, la tendencia evidenciada en el proceso (embrionario aún) de redefinición de las acciones y modos de intervención del Estado en todos sus niveles: nacional, provincial y fundamentalmente municipal; y, por el otro, en la importancia de reconocer cómo la difusión y transferencia del conocimiento, la tecnología y las innovaciones se integran dentro de este proceso como variables clave para impulsar senderos de desarrollo sostenibles.

La hipótesis que abona el presente documento supone que toda política o curso de acción ligado a las actividades de Innovación y Desarrollo (I+D) puede ser considerada una condición necesaria pero no suficiente para el fortalecimiento de los mecanismos de difusión y transferencia del conocimiento. Por otro lado, toda acción dirigida en este sentido mejora las condiciones y posibilidades del desarrollo en todos sus niveles. Puede decirse que el éxito o fracaso relativo en el diseño e implementación de políticas de I+D lesiona o, mejor dicho, retrasa las oportunidades de desarrollo de los territorios y de las sociedades en su conjunto.

Quienes participamos de la iniciativa que se describe aquí, creemos que comunicar y hacer pública nuestra experiencia en la gestión de actividades vinculadas al desarrollo empresarial nos permitirá, si bien de forma preliminar, aportar a la comprensión y sistematización de un proceso complejo, en la búsqueda de mecanismos que faciliten conocer e identificar mecanismos que fortalezcan y dinamicen los procesos de transferencia y apropiación del conocimiento por parte de las empresas y, en consecuencia, de la sociedades locales en su conjunto.

Por último, es oportuno aprovechar la ocasión para agradecer a todos los emprendedores, funcionarios, profesionales y técnicos que han contribuido con su compromiso y dedicación a la concreción del Programa de Incubación de Empresas MIPEs y de su principal objetivo: la creación de nuevas empresas y nuevas oportunidades de empleo e ingresos para la población del partido de San Martín.

Diego Hurtado
Secretario de Innovación y Transferencia Tecnológica
Universidad Nacional de General San Martín
Noviembre 2010

Introducción

El *Manual de transferencia MIPEs para incubadoras de empresas* es el resultado de la decisión y el esfuerzo colectivo del equipo del Programa MIPEs, donde se destaca la experiencia desarrollada desde el año 2002 y que cuenta, desde sus inicios, con el compromiso de la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM), la Municipalidad de General San Martín (MSM), la ONG Comitato Internazionale per lo Sviluppo dei Popoli (CISP) y el aporte financiero del Ministerio de Asuntos Exteriores de Italia.

El CISP, que lleva 26 años trabajando en más de 30 países del mundo en diferentes proyectos de asistencia humanitaria, de rehabilitación, de desarrollo e investigación, está presente en la Argentina desde 1988 y en los últimos años ha trabajado fuertemente junto con el Ministerio de Asuntos Exteriores de Italia para dar respuesta a algunas de las necesidades surgidas a raíz de la crisis del 2001.

En este marco, se han apoyado diferentes iniciativas planteadas en el seno de las instituciones locales, y con las cuales el CISP ha tejido relaciones de coordinación, articulación y acompañamiento permanente, generando una sistemática y constructiva retroalimentación de los resultados en función del fortalecimiento de las competencias locales.

El Programa MIPEs, que nace bajo una coyuntura socioeconómica de crisis y en el marco del plan estratégico de la Municipalidad de San Martín, fue impulsado desde sus inicios por el CISP y la cooperación italiana para apoyar la *"Creación de micro y pequeñas empresas como estrategia de desarrollo local"* con el objetivo principal

de crear puestos de trabajo genuinos, inversión y riqueza para contribuir a reactivar la economía local.

En el año 2009, el CISP reanuda su participación en el marco del proyecto *PROMOVER –Refuerzo e internacionalización del sector productivo del distrito de General San Martín, Argentina: una estrategia para el desarrollo socioeconómico local–* junto a los mismos actores institucionales fundadores del Programa MIPEs, y que apunta a dar continuidad y reforzar las capacidades locales y la creación de sinergias para generar procesos de desarrollo sostenibles en el distrito.

Este manual logra capitalizar la experiencia de años de trabajo y pone a disposición de promotores, gerentes, directivos y planificadores de incubadoras de empresas una propuesta metodológica para apoyar la creación, el desarrollo y el fortalecimiento de programas de promoción de emprendedores y de empresas con inclusión social. Está divido en tres apartados, en los que se presentan los conceptos claves y la realidad de las incubadoras de empresas, la experiencia MIPEs y una propuesta metodológica para su aplicación.

El **primer capítulo** presenta un marco conceptual sobre el fenómeno de las incubadoras de empresas, abarcando los antecedentes, las principales características y algunas experiencias exitosas, fundamentalmente las que han sido desarrolladas en la Argentina.

El **segundo capítulo** presenta una síntesis de la experiencia MIPEs desde sus inicios hasta la consolidación del modelo de incubación de empresas que se utiliza actualmente. La unificación de criterios y el diseño de procesos, certificados con el sello de calidad ISO 9000:2001, han generado tanto una guía para el trabajo en la propia incubadora como la base para la creación de una metodología que permita transferir el modelo de incubadora a otros contextos, dando la oportunidad de convertir el programa MIPEs en proveedor de buenas prácticas.

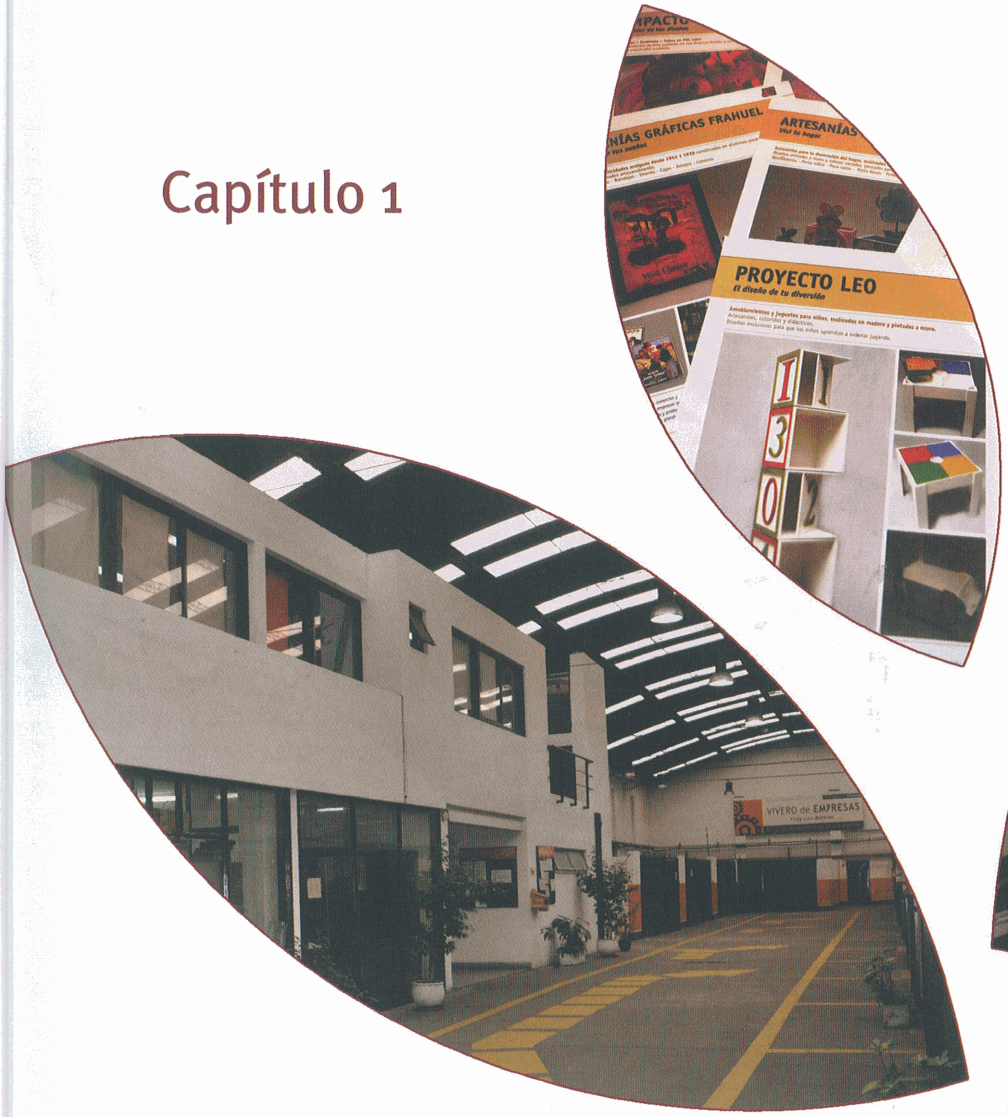
Por último, el **tercer capítulo** describe el modelo de transferencia para el diseño, desarrollo y posicionamiento de una incubadora de empresas. El modelo se presenta en cuatro etapas: el diagnóstico, que concluye con el estudio de factibilidad; el diseño, que establece el plan estratégico de la Incubadora; la implementación del plan operativo y la consolidación o etapa de maduración a partir de planes de mejora continua.

Estamos convencidos de que todo esfuerzo que apunte a facilitar la comprensión, la difusión y la replicabilidad de iniciativas dirigidas a promover un desarrollo económico en el cual prevalezcan las razones de las personas y del trabajo sobre las del capital, representa un valor agregado fundamental en el papel que la economía debería cumplir en su rol de motor de inclusión social.

Por eso, esperamos que el presente manual se convierta en una herramienta más para la implementación de procesos de desarrollo económico con enfoque social basados en la dignidad, la igualdad de oportunidades y la justicia social.

Pasquale Totaro
Representante CISP en la Argentina
Noviembre 2010

Capítulo 1


ARTESANÍAS
PROYECTO LEO
El diseño de tu diversión
VIVERO de EMPRESAS



Marco de Referencia

A lo largo de las últimas décadas, muchos países han incorporado instrumentos e iniciativas para alcanzar mejores niveles de desarrollo económico y social, buscando dar respuesta a los problemas específicos del territorio y posicionarse de forma competitiva en el mercado global. Los objetivos de estos instrumentos de desarrollo local están orientados principalmente a la creación de empleo, el desarrollo de nuevas empresas y al desarrollo económico local de manera integral. [1]

Existe un patrimonio de experiencias internacionales que han servido de referencia para muchos países de América Latina, donde las formas de organización, el sistema de relaciones y las dinámicas de aprendizaje existentes juegan un papel estratégico.

Se destaca la necesidad de estrechar los vínculos entre las universidades, los gobiernos y las empresas, y de que se generen sinergias entre las políticas de apoyo, el conocimiento, la investigación y los procesos productivos, con la finalidad de crear nuevas empresas, mejorar las existentes, diversificar el tejido productivo, atraer y retener talentos, mejorar los ingresos y generar nuevos empleos y oportunidades para las personas y las comunidades.

Las incubadoras de empresas, así como los parques y los polos tecnológicos, se han convertido en instrumentos para promover la innovación altamente difundidos, pero de

1. Alburquerque, Francisco (1999). *Manual del Agente del Desarrollo Local*. Colección de Manuales, Ediciones Sur. Santiago de Chile.

reciente implementación en América Latina. Sin embargo, este universo de iniciativas, metodologías y ejemplos puede servir de guía e inspiración para el diseño y la implementación de nuevas y mejores acciones.

1.1 Aspectos conceptuales

1.1.1 ¿Qué son las Incubadoras de Empresas?

Las incubadoras de empresas son consideradas instrumentos de desarrollo empresarial, promovidas por agentes gubernamentales o privados, con espacios acondicionados para transformar ideas/proyectos en empresas y apoyar la consolidación de estas en el mercado.

Se trata de un programa de incentivos para emprendedores en el que los participantes, además de recibir los servicios que el sistema de incubación les ofrece, pueden generar sinergias entre sí, compartir experiencias e información durante su etapa de *despegue*, en la cual son más vulnerables.

También representan ambientes que favorecen el desarrollo de negocios innovadores, a través de una serie de servicios orientados a aumentar su probabilidad de crecimiento durante un tiempo limitado, ofreciendo la mayoría de las veces un espacio físico adecuado para instalarse. También existe la modalidad "a distancia" o "virtual", mediante la cual se brindan los mismos servicios de valor agregado directamente en el lugar propio del emprendimiento.

Las incubadoras de empresas cuentan, por lo general, con un equipo de gestión interdisciplinario y una oferta de servicios en forma compartida, ya sean especializados o de alto valor agregado, tales como consultoría, asesoría, asistencia técnica y formación específica, acceso a fuentes de financiamiento, vinculación tecnológica, protección de la propiedad intelectual, entre otros necesarios para el desarrollo del negocio, como también servicios comunes: comunicaciones, áreas compartidas, seguridad, limpieza y mantenimiento.

El enfoque tradicional de las incubadoras de empresas se centra en el desarrollo de innovaciones o de empresas como actores principales de un proceso innovador. Hoy en día, el concepto ha evolucionado hacia la promoción de la vocación emprendedora, de nuevos empresarios y de empresas que sinérgicamente apoyan el desarrollo económico local, entendiendo que estos son los verdaderos actores y destinatarios de las políticas de promoción empresarial.

1.1.2 Clasificación de las incubadoras de empresas

Según su naturaleza

Incubadoras físicas. Este tipo de incubadoras ofrece espacio físico y está dirigido a brindar una locación para el emprendimiento, servicios comunes y generales compartidos. Busca ante todo estimular la sinergia entre los emprendedores alojados en su interior, y entre ellos y las instituciones que apoyan o promueven la incubadora.

Incubadoras virtuales. Se considera "virtual" aquella que ofrece servicios a empresas de manera interactiva a través de Internet y haciendo un uso intensivo de las TICs (tecnologías de la información y la comunicación). Conforman un entorno virtual de acogida a nuevas iniciativas empresariales apoyando a los emprendedores durante un período de tiempo determinado para la puesta en marcha y consolidación de la empresa.

Incubadoras a distancia. Se trata de un proceso de incubación con equipo de gestión que presta los servicios técnicos completos a nuevas empresas, distribuidas en el territorio y no alojadas en el edificio de la incubadora.

Muchas incubadoras pueden combinar tanto la incubación física como la modalidad virtual o a distancia. Estas últimas son recomendables para proyectos ya en marcha que no pueden desplazar sus actividades o que necesiten asesoría o un servicio específico que ofrezca la incubadora.

Según su foco de acción

La estructura de una incubadora de empresas y su oferta de servicios dependen del foco de acción al que se pretende orientar. Si bien en un comienzo las incubadoras de empresas tenían como foco principal la base tecnológica, últimamente se han ido diversificando para incluir otras áreas de actuación fundamentadas en el análisis de las necesidades y potencialidades de la región o en los intereses de las instituciones promotoras de la iniciativa.

En este sentido, algunos tipos de incubadoras según el foco de acción son:

Incubadora tradicional. Apoya el desarrollo de empresas ligadas a sectores de la economía como el área textil o el calzado, con el objetivo de agregar valor a los productos y procesos ya establecidos a través de la utilización de nuevas tecnologías.

Incubadora de base tecnológica. Apoya empresas cuyos productos, procesos o servicios son el resultado de la investigación científica y que representan un alto valor agregado, por ejemplo, empresas de biotecnología, informática, electrónica, nuevos materiales, entre otras.

Incubadora mixta. Brinda apoyo tanto a empresas tradicionales como a las de base tecnológica.

Incubadora cultural. Apoya emprendimientos del área de cultura, como música, escultura, fotografía, cine, eventos, etc.

Incubadora de base social. Apoya emprendimientos surgidos de proyectos sociales o ligados a los sectores tradicionales cuyo conocimiento es de dominio público y su objetivo es la creación de empleo, nuevas fuentes de ingresos y la mejora de las condiciones de vida de la comunidad.

Incubadora de agro-negocios. Apoya emprendimientos agropecuarios, con el objetivo de estimular la actitud emprendedora y la innovación tecnológica en esa área.

Incubadora sectorial. Apoya emprendimientos de una única área. En este sentido, una incubadora puede ser al mismo tiempo sectorial y de base tecnológica, por ejemplo, tomando en cuenta aquella que apoya empresas en el área de *software*.

1.1.3 El desarrollo emprendedor

Las incubadoras de empresas son consideradas un instrumento clave para el fomento de la innovación y el desarrollo tecnológico, así como herramientas útiles al desarrollo económico de una región a través de la creación de nuevas empresas. Estas nuevas políticas activas de desarrollo socioeconómico están orientadas fundamentalmente a contribuir al aumento de la productividad, a la recomposición del tejido socioproductivo, a la recuperación de los espacios locales en crisis, a la dinamización del proceso innovador y a la generación de nuevos puestos de trabajo.

El incentivo de estas políticas se justifica en la medida en que constituyan una herramienta adecuada para incentivar el espíritu emprendedor, permitiendo así que surjan nuevas empresas y, por ende, nuevos puestos de trabajo de calidad que dinamicen los mercados de una determinada región. En este sentido, se requieren de nuevos emprendedores cada vez mejor preparados y de nuevos gestores, articuladores y facilitadores para desencadenar y apoyar el proceso emprendedor.

El proceso emprendedor, según Kantis y Angelini[2], incluye distintas etapas y elementos que hacen parte del sistema para la creación de nuevas empresas y emprendedores. Tiene como punto de partida la identificación de una oportunidad de negocio, que luego

2. Kantis H. y Angelelli P. (2005). *Las Empresas basadas en el conocimiento en América Latina: Factores clave que influencian su surgimiento y desarrollo. Publicación del BID.*

de ser conceptualizada y validada, se materializa mediante la movilización de un conjunto de recursos que dan lugar a un nuevo emprendimiento o a una nueva empresa, ya sea por un nuevo empresario o por una persona con antecedentes empresariales.

Figura 1. El proceso emprendedor



Fuente: Parcialmente modificado de: Kantis, H. y Angelelli, P. (2005).

La **gestación** es la etapa que se desarrolla entre el momento en que surge la motivación empresarial, se identifica la oportunidad de negocio y se diseña el proyecto. La **puesta en marcha** o fase de *start up* incluye la evaluación y decisión de comenzar una nueva empresa. Por último, el **desarrollo inicial** corresponde a la fase de gestión en los primeros años, cuando la empresa enfrenta los retos asociados a ingresar al mercado.

En el proceso emprendedor inciden además distintos factores relacionados entre sí, con las condiciones socioeconómicas generales, el ambiente cultural y el sistema educativo, la estructura y dinámica del sistema productivo, el *stock* de competencias emprendedoras (aspectos personales, redes y capital social), las condiciones del mercado y los factores regulatorios.

En este contexto, donde coexisten los diferentes factores que contribuyen u obstaculizan el proceso emprendedor, el **sistema de desarrollo emprendedor** constituye el con-

junto de instituciones, instrumentos y acciones que contribuyen al nacimiento y desarrollo de empresas y tienden a disminuir el riesgo de fracaso en sus etapas iniciales, mejorando y facilitando las oportunidades para su supervivencia y desarrollo, e incentivando el espíritu emprendedor.

1.1.4 El rol de las incubadoras de empresas

En la lógica del proceso emprendedor y la creación de empresas, las incubadoras de empresas pueden ser muy útiles para:

- Contribuir al desarrollo socioeconómico local, mediante la creación de ambientes adecuados para el desarrollo emprendedor, y apoyar la creación de nuevas empresas, la diversificación de la economía, la creación de redes empresariales, el desarrollo de competencias empresariales y la asociatividad.
- Promover la innovación y el desarrollo tecnológico a través de sistemas de innovación, la transferencia de tecnología y la vinculación universidad-empresa.
- Difundir la cultura del trabajo y promover la vocación emprendedora en la comunidad y en ciertos grupos específicos de la población (estudiantes, trabajadores desocupados, técnicos y profesionales, entre otros) mediante actividades de sensibilización, de formación y de desarrollo de competencias.
- Fortalecer competencias en los emprendedores, ya sea en cuanto a aspectos técnicos (nuevas tecnologías, gestión, contabilidad y finanzas, *marketing*, entre otras) como en lo que respecta a las habilidades necesarias para la gestión empresarial: de **motivación** (fijación de metas, ética profesional y gestión del tiempo), **relacionales** (comunicación, relaciones interpersonales, redes) y **gerenciales** (liderazgo, innovación, dirección de equipos y trabajo bajo presión).
- Apoyar la gestión de recursos necesarios para la creación y crecimiento de la empresa, ya sean físicos, materiales, financieros o humanos, mediante el asesoramiento para el acceso a subsidios y fuentes de financiamiento, negociación con eventuales inversores, relación entre clientes y proveedores, contratación de personal, adquisición de equipamientos, entre otros.
- Potenciar el desarrollo empresarial mediante la provisión de servicios de asistencia técnica y de soporte a empresas en un ambiente adecuado para el desarrollo y crecimiento empresarial, el acompañamiento durante el proceso de maduración del proyecto/empresa y el posicionamiento en el mercado.

- Acelerar la consolidación de empresas ayudándolas a superar más rápidamente las barreras técnicas, gerenciales y comerciales.
- Contribuir a identificar las oportunidades de negocio, mediante la difusión, la comercialización, la asociatividad empresarial y la interacción entre el sector empresarial y las instituciones académicas.
- Optimizar y reducir costos para las empresas, principalmente durante la etapa de despegue.

1.1.5 Oferta de servicios

Entre los servicios más comunes de las incubadoras de empresas, se destacan:

- Infraestructura: áreas de uso común, auditorios, salas de capacitación y reuniones, medios de comunicación, entre otros; y para la incubación física: módulos adecuados para alojar empresas, de acuerdo al foco de la incubadora.
- Servicios comunes: comunicaciones, seguridad, limpieza y logística.
- Servicios especializados de asistencia técnica y capacitación: desarrollo de planes de negocios, *marketing*, contabilidad, diseño y calidad, proceso productivo, laboratorios, gestión empresarial, etc.
- Gestión de recursos y acceso a fuentes de financiamiento.
- Transferencia de tecnología y vinculación universidad-empresa.
- Acompañamiento, *coaching* y *mentoring* (empresario-emprendedor).
- Redes empresariales y alianzas estratégicas.
- Gestión de contactos y oportunidades de negocios comerciales nacionales e internacionales.

1.1.6 Conceptos claves en el ámbito de las incubadoras de empresas

Plan de negocios. Es un documento escrito y conciso, preparado por un emprendedor (o su equipo) donde se describe el negocio actual, la situación del mercado, las futuras acciones y sus estrategias de implementación.

Su objetivo consiste en comunicar la idea del negocio y establecer credibilidad frente a diferentes públicos con argumentos sólidos para "vender" la idea a posibles inversores. No obstante, más allá de su utilidad externa, el plan también constituye una gran

herramienta para que el emprendedor evalúe la viabilidad de la idea y realice un seguimiento de su implementación.

Preincubación. Es el período en el cual el emprendedor trabaja en la implementación y el ajuste de su plan de negocios, recibiendo asesoramiento técnico y la posibilidad de acceder a otros servicios durante un período breve (generalmente de 4 a 6 meses) por parte de la incubadora de empresas.

Incubación de empresas. Es el proceso mediante el cual la empresa en gestación utiliza los servicios y la infraestructura que le brinda la incubadora, teniendo como guía su plan de negocios. Durante este proceso, algunas incubadoras ofrecen, además, acompañamiento o *coaching*, la búsqueda de financiación de las actividades iniciales y de realización de prototipos, así como el apoyo en gestiones comerciales o contactos con posibles inversores.

El período de incubación es pactado entre las partes y dura, por lo general, de 2 a 3 años y finaliza con la graduación o el egreso de las empresas de la incubadora al mercado, cuando están preparadas para operar independientemente.

Empresas incubadas. Son las empresas existentes o en fase de creación, cuyo objetivo es el desarrollo, producción y comercialización de un producto y que está habilitada a recibir el apoyo de la incubadora luego de un proceso de evaluación y selección y a través de un contrato o acuerdo de apoyo entre las partes.

Graduación o egreso. Es el proceso mediante el cual la incubadora acredita que la empresa ya está madura y en condiciones de salir de ella, porque ha cumplido con las metas y el período de tiempo estipulado para su incubación.

Postincubación. Es el proceso de acompañamiento y apoyo a las empresas que salieron del entorno de incubación en acciones como: la creación de alianzas estratégicas y de redes empresariales, la oferta de servicios de capacitación y asesoramiento para fortalecer las competencias empresariales y gerenciales. Representa también una oportunidad para la vinculación entre los nuevos emprendedores y las empresas egresadas de la incubadora que conforman comunidades emprendedoras.

Capital semilla. Es la cantidad de dinero necesaria para implementar una empresa y financiar actividades claves en el proceso de iniciación y puesta en marcha. El capital es aportado por terceros, muchas veces es de carácter público, y que pueden ser en forma de préstamos de devolución obligatoria, préstamos a tasa perdida o bien a fondo perdido o subsidios.

Capital de riesgo. Es el capital proporcionado bajo la forma de inversión y participación en la gestión de empresas de crecimiento rápido, que no cotizan en el mercado accionario, con el objetivo de lograr un alto retorno de la inversión. El valor es creado por la empresa, con el aporte de dinero del capitalista de riesgo y su experiencia. El capitalista de riesgo invierte generalmente en las fases iniciales de desarrollo de una empresa y luego de un tiempo prudencial retira su inversión para reciclarla invirtiendo nuevamente en otra empresa de crecimiento rápido. En ese momento, la empresa creada puede ser comprada o vendida por alguna de las partes o por un tercero.

Ángeles inversores. Los actores del mercado informal de capital de riesgo son conocidos como Ángeles Inversores (AI), haciendo referencia a las personas que invierten parte de su capital en empresas que están en las primeras etapas de formación. Se diferencian de otro tipo de inversores porque también aportan otros activos no financieros a la empresa invertida: experiencia en el sector productivo o de servicios, talento, contactos con otros potenciales inversores, planteo de estrategias alternativas.

1.2 Las incubadoras de empresas en la Argentina y en el mundo

Las incubadoras de empresas surgen inicialmente en Europa y en los Estados Unidos durante los años cincuenta, con el objetivo principal de estimular la creación de pequeñas empresas y generar nuevos puestos de trabajo y nuevas fuentes de ingreso a través de políticas de desarrollo económico.

La estructura de las incubadoras de empresas se ha ido consolidando a partir de la unión de esfuerzos de los gobiernos locales, las universidades y las instituciones financieras para impulsar la industrialización de regiones poco desarrolladas. En algunos casos, además de enfocarse en sectores de alta tecnología, privilegiaron también sectores tradicionales de la economía con el objetivo de mejorar procesos y productos.[3]

En América Latina, el movimiento de incubadoras de empresas ha ganado velocidad a partir de la década del noventa. Brasil es uno de los países más avanzados en el tema, donde residen actualmente cerca de 400 incubadoras, en su mayoría dedicadas a empresas intensivas en conocimiento y otras, más nuevas y con una misión más amplia, apoyan el desarrollo de cooperativas, empresas tanto tecnológicas como tradicionales o mixtas, creativas y de diseño.

Las redes de incubadoras también han tenido un importante desarrollo en América Latina, especialmente en México y en Brasil (ANPROTEC)[4]. En la Argentina, las incubadoras, los

3. SECyT-AIPyPT (2003). Informe final del relevamiento anual 2003 de incubadoras de empresas, parques y polos tecnológicos en la República Argentina.

4. Red de Incubadoras de Empresas de México y Asociación Nacional de Entidades Promotoras de Emprendimentos Innovadores en Brasil.

polos y parques tecnológicos actualmente están siendo impulsados por la Secretaría de Planeamiento y Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (anteriormente, Secretaría de Ciencia y Tecnología) y nucleadas por la Asociación de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos de Argentina (AIPyPT).

1.2.1 La evolución de las incubadoras de empresas en la Argentina

Las experiencias de incubadoras de empresas son muy jóvenes en la Argentina, en comparación con otros países, como Brasil. Algunas experiencias datan de los años noventa, pero la mayoría surgen después de la crisis del año 2001. Una de las primeras experiencias es la incubadora de empresas "Fray Luis Beltrán", creada en 1990, en el Municipio de General San Martín de la Provincia de Buenos Aires.

Según la información de la Asociación de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos de Argentina (AIPyPT), basada en relevamientos de encuestas realizadas a nivel nacional, en el año 2008, se identifican alrededor de **29 incubadoras y 23 parques y polos tecnológicos** (UNL-AIPyPT, 2009)[5], con diferentes estados de desarrollo, estructuras y mecanismos de organización.

De acuerdo a los informes de relevamiento de Incubadoras, Parques y Polos Tecnológicos en los últimos años[6], algunas de las características de las incubadoras de empresas en la Argentina son las siguientes:

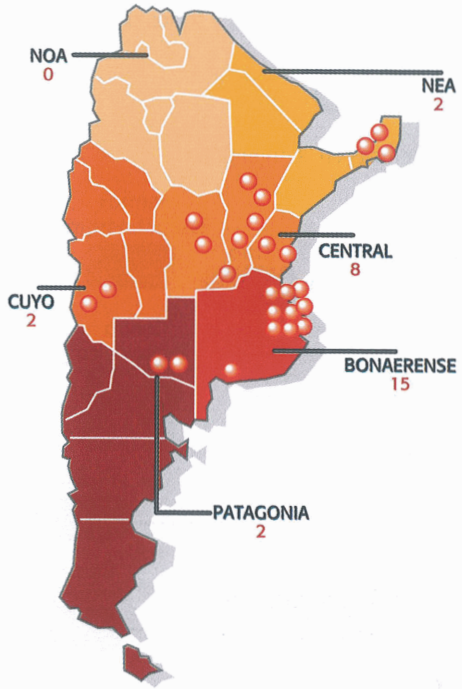
Tipos de incubadoras. La mayoría de las incubadoras argentinas se dedican a la creación de empresas de base tecnológica (TICs, biotecnología, robótica y electrónica, entre otras) y existen otras sectoriales o específicas –que apoyan emprendimientos tradicionales, culturales, creativos, mixtos y de base social–, entre otras.

Dispersión regional. Una buena parte de las incubadoras de empresas se hallan en la Provincia de Buenos Aires y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (región bonaerense) y en la región Central.

5. UNL–AIPyPT. Relevamiento 2009 de Incubadoras, Parques y Polos Tecnológicos, disponible en Internet: [http://www.aipypt.org.ar/pdf/Relevamiento%20IPyPT.pdf]. Nota: Según el informe, en el año 2008 se identificaron 29 incubadoras, de las cuales 22 respondieron completamente al pedido de información anual de AIPyPT. Sin embargo, no hay información sobre la representatividad de la muestra del relevamiento, por lo tanto, el número de organizaciones es aproximado.

6. Datos tomados de los informes de Relevamiento de Incubadoras, Parques y Polos Tecnológicos del país, elaborados por AIPyPT y disponibles en Internet: http://www.aipypt.org.ar/pdf/Relevamiento%20IPyPT.pdf.

Figura 2. Dispersión regional de incubadoras de empresas

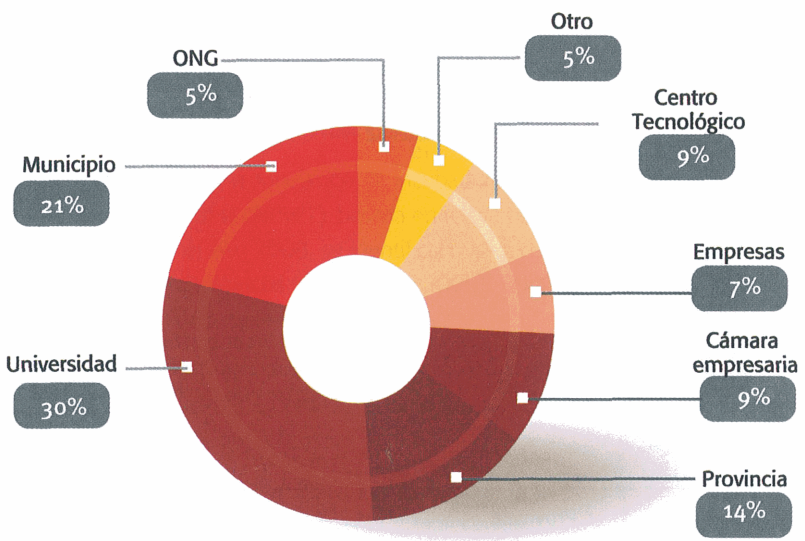


Fuente: Elaboración basada en el informe de relevamiento 2009 de Incubadoras, Parques y Polos Tecnológicos. UNL-AIPyPT.

Región	Provincia	Nº de incubadoras
Bonaerense	Buenos Aires	15
Central	Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos	8
Cuyo	Mendoza, San Juan y San Luis	2
Litoral (NEA)	Misiones, Chaco, Corrientes, Formosa	2
Noroeste (NOA)	Jujuy, Salta, Catamarca, La Rioja, Tucumán	0
Patagónica	La Pampa, Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz, Tierra del Fuego	2
Total		29

Promotores. La mayoría de las incubadoras son públicas y algunas son de carácter mixto y privado. Se destaca la fuerte vinculación de las universidades e instituciones de investigación y desarrollo y de los municipios como promotores y socios de las incubadoras de empresas.

Figura 3. Promotores de incubadoras de empresas en la Argentina

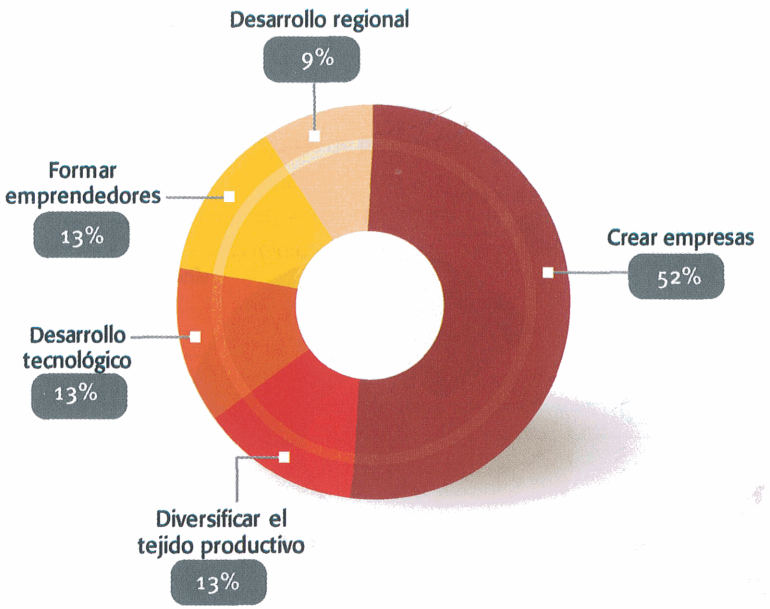


Fuente: UNL-AIPyPT. Relevamiento 2009 de Incubadoras, Parques y Polos Tecnológicos

Cada vez es más frecuente la participación de cámaras empresariales y organizaciones no gubernamentales, la creación de entidades asociativas y la conformación de fundaciones, asociaciones civiles y otras formas jurídicas que promueven la participación de otros actores procurando la continuidad y la institucionalidad que las incubadoras requieren.

Objetivos. Los principales objetivos de las incubadoras son la creación de empresas, la formación de emprendedores y el desarrollo regional y tecnológico.

Figura 4. Objetivos de las incubadoras



Fuente: UNL-AIPyPT, Relevamiento 2009 de Incubadoras, Parques y Polos Tecnológicos.

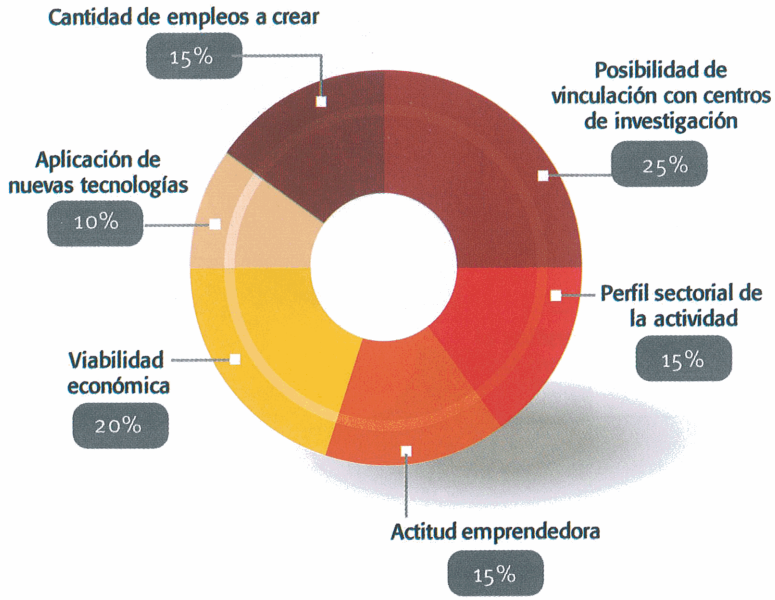
Resultados obtenidos. Uno de los principales indicadores para la medición de los resultados de las incubadoras es el número de empresas apoyadas o promovidas a través del proceso de incubación (empresas incubadas y graduadas). Según información de la AIPyPT, en 2007 egresaron 116 empresas de las incubadoras de empresas y, aproximadamente, 405 se encontraban en proceso de incubación.

Las actividades de formación están orientadas, sobre todo, a la atracción de emprendedores y como un mecanismo para la evaluación y selección de los planes de negocios de las ideas/proyectos que ingresan al proceso.

La mayoría de las empresas en incubación provienen de programas *spin-off* universitarios, situación plenamente relacionada con la participación de las universidades en los programas de incubación. Entre las empresas que ingresan al proceso de incubación, predominan las relacionadas con TICs, biotecnología, electrónica y robótica.

Criterios utilizados para la selección. Las empresas, por lo general, son seleccionadas utilizando tres criterios principales: la viabilidad económica, el perfil emprendedor y la aplicación de nuevas tecnologías.

Figura 5. Criterios de selección de las empresas por incubar



Fuente: Elaboración basada en el Informe de Relevamiento 2009 de Incubadoras, Parques y Polos Tecnológicos. UNL-AIPyPT.

Financiamiento. Una de las problemáticas comunes es el financiamiento que estas organizaciones poseen para el desarrollo de sus actividades. Son habituales las tareas de asesoramiento financiero a los emprendedores, la información de líneas oficiales de subsidio y crédito, y la ayuda en la formulación y presentación de proyectos para acceder a los diferentes instrumentos.

Se destacan los aportes del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, a través de los diversos fondos de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCYT): Fonsoft, Fontar, Foncyt y Conicet, entre otros.

1.2.2 Algunas experiencias

A continuación se presentan algunas de las iniciativas de incubadoras de empresas y programas de desarrollo emprendedor, conocidas por su trayectoria en el país. Para profundizar sobre cada una de ellas, se colocan, además de una pequeña descripción, las instituciones promotoras y las referencias utilizadas como fuente de información.

Fundación para la Incubación de Empresas de Córdoba (FIDE)	
Descripción	Creada en 1996 en el marco del Plan Estratégico de la ciudad, bajo la forma jurídica de una Fundación para la promoción, apoyo y desarrollo de emprendimientos en marcha y la implementación de proyectos futuros pertenecientes a empresas de **base productiva, tecnológica y de servicios**, cuya característica sea la innovación y diversificación a través de sistemas de producción, comercialización y gerenciamiento.
Promotores	Municipalidad de la Ciudad de Córdoba Universidad Nacional de Córdoba Universidad Tecnológica Nacional
Más información	www.incubadoracordoba.org.ar info@incubadoracordoba.org.ar

Incubadora de empresas del Parque Tecnológico del Litoral Centro (PTLC SAPEM)	
Descripción	Creada en el año 2003, tiene como objetivo brindar un ambiente ideal para la creación y el desarrollo de empresas, principalmente de **perfil tecnológico**, ya que coexisten en el mismo lugar institutos de investigación, empresas incubadas y radicadas y proyectos promovidos en el ámbito académico. Ha realizado acuerdos de colaboración con instituciones educativas, organismos privados e institutos de investigación para el apoyo de empresas y proyectos tecnológicamente innovadores en las áreas de biotecnología, electrónica y *software*.
Promotores (Socios fundadores)	Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) Universidad Nacional del Litoral (UNL) Gobierno de la Provincia de Santa Fe Municipalidad de la ciudad de Santa Fe Confederación General Económica (CGE) Confederación General de la Industria (CGI)
Más información	www.ptlc.org.ar ptl@ceride.gov.ar

Incubadoras de empresas del Parque Tecnológico de Misiones (INCUTEMI e INCUTEL)	
Descripción	INCUTEMI: Incubadora de Empresas de Base Tecnológica Posadas, perteneciente al Parque Tecnológico Misiones. Trabaja en las áreas de turismo, *software*, biotecnología y tecnología de alimentos. INCUTEL: Incubadora de Empresas El Dorado del Parque Tecnológico Misiones. Tiene un foco de actuación que incluye (junto a los de *software* y biotecnología) actividades forestales y servicios ambientales, propios de su zona de influencia.
Promotores	Iniciativa de la universidad, el Estado y el sector privado
Más información	www.ptmi.org.ar incutemi@ptmi.org.ar secretariaincutel@yahoo.com.ar

Incubadora EM-TEC (Emprendimientos Tecnológicos)	
Descripción	Creada en 2003 para la articulación entre las capacidades técnicas generadas desde los claustros académicos y los requerimientos del sector productivo. EM-TEC se focaliza en la creación de proyectos innovadores en las áreas de diseño y desarrollo de *software* y aplicaciones vinculadas a la utilización de herramientas TICs.
Promotores	Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires y la Confederación Económica de la Provincia (CEPBA)
Más información	www.em-tec.com.ar

Incubadora de base tecnológica de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la Universidad Nacional de Buenos Aires (INCUBACEN)	
Descripción	Fue creada en 2003 con el propósito de brindar una alternativa de desarrollo profesional a estudiantes-graduados de la Facultad y generar riqueza para la región y el país por medio de la formación de empresas comprometidas con la sociedad, innovadoras, generadoras de valor. Es considerada un mecanismo complejo de transferencia tecnológica. Su principal característica es hacer uso intensivo del conocimiento e introducir innovaciones en productos, servicios y procesos.
Promotores	Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la Universidad de Buenos Aires
Más información	www.incubacen.fcen.uba.ar info@incubacen.fcen.uba.ar

Incubadora de Empresas FADU (de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la Universidad Nacional de Buenos Aires)	
Descripción	El objetivo fundamental del Centro de Incubación FADU es fomentar un espíritu emprendedor y empresarial moderno, dinámico, eficaz e innovador que abarque todo el ciclo de la vida de una empresa, desde la gestión de la idea hasta su consolidación en el mercado, así como brindar las herramientas necesarias para la planificación e implementación del proyecto.
Promotores	Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo (FADU) de la Universidad de Buenos Aires (UBA)
Más información	www.fadu.uba.ar incubadora@fadu.uba.ar

IncuBA del Centro Metropolitano de Diseño	
Descripción	Es un programa de asistencia empresarial que promueve el crecimiento y el desarrollo de proyectos vinculados al diseño, al turismo o las industrias culturales. La idea es apoyar el desarrollo de empresas innovadoras y de calidad.
Promotores	Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Más información	www.cmd.gov.ar/areas_incuba infoincuba@cmd.gov.ar

Incubadora de empresas de base tecnológica (BAITEC)	
Descripción	Es la primera incubadora de empresas de base tecnológica de la ciudad de Buenos Aires. Se inició en 2006 con el propósito de incentivar la creación de un ámbito de cooperación, aprendizaje e intercambio de experiencias, en el que participen las incubadoras e instituciones que promueven la actitud emprendedora en la ciudad de Buenos Aires.
Promotores	Dirección General de Tecnología del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, a través de un convenio entre la AIPyPT y el Ministerio de Producción del Gobierno de la Ciudad
Más información	www.redbaitec.org info@redbaitec.org

Incubadora de empresas de Malargüe (Mendoza)	
Descripción	Surge en 2004, en el marco del plan estratégico, con la tarea de fortalecer, promocionar, apoyar y desarrollar la calidad de los emprendimientos en su etapa más temprana y contribuir a la mejora de los existentes. Tiene como objetivo facilitar el surgimiento de emprendimientos de base tradicional o tecnológica, para promover de este modo la creación de nuevos emprendimientos y afianzar los existentes. Está dirigido a los sectores de: minería, apicultura, industrial (productos comestibles, taller textil, taller de serigrafía) y biotecnología.
Promotores	Agencia de Desarrollo Económico y Promoción Empresarial de Malargüe
Más información	www.incuwebmalargue.org.ar incubadora@malargue.gov.ar

Programa incubadora de empresas UNCuyo	
Descripción	Es una herramienta diseñada para la integración de la Universidad en procesos que impulsen el desarrollo local, logrando la interfase entre el sector del trabajo y el sector del conocimiento y la consolidación de la cultura emprendedora universitaria. Apoya la creación de empresas relacionadas con la innovación científico-tecnológica que posibilite la gestación de un nuevo producto, servicio o proceso, o mejore el desempeño de empresas ya existentes, o se conviertan en proyectos paralelos.
Promotores	Universidad Nacional de Cuyo (UNCuyo), Mendoza
Más información	http://www.vinculacion.uncu.edu.ar

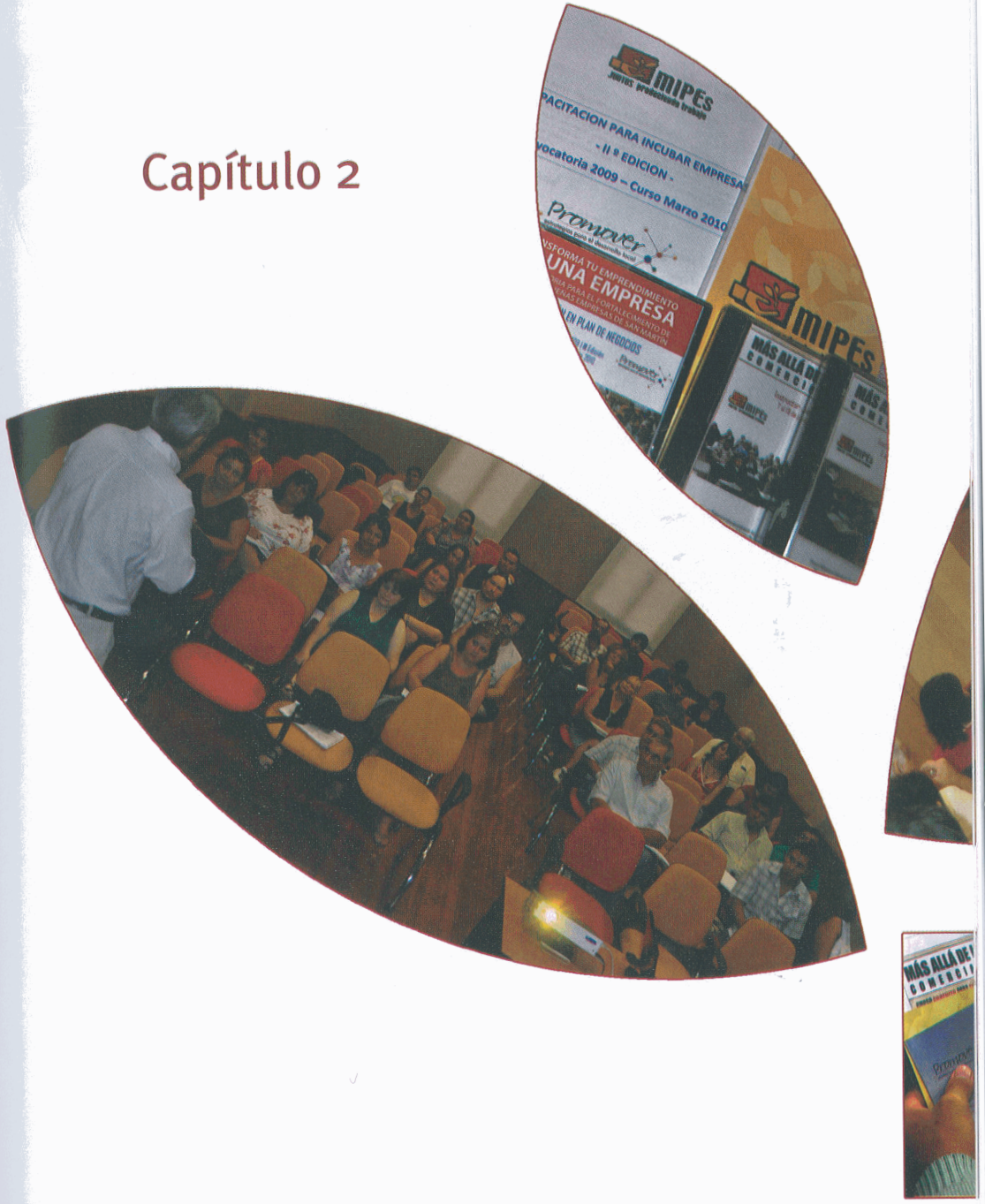
Programa de desarrollo emprendedor (PRODEM)	
Descripción	Programa conformado por un conjunto de investigadores docentes que desarrollan sus actividades alrededor de los temas de *Entrepreneurship* y Desarrollo de Capacidades Emprendedoras. Prioriza el trabajo en redes y alianzas.
Promotores	Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS)
Más información	www.prodem.ungs.edu.ar prodem@ungs.edu.ar

Centro de Educación Empresaria (CEE) de la Universidad de San Andrés	
Descripción	Su misión es promover el acercamiento entre la actividad académica y la gestión empresarial, mediante soluciones educativas de alto valor. A través de la formación de grupos profesionales heterogéneos, se promueve la reflexión independiente, el conocimiento colectivo, la capacitación para la acción y el desarrollo de redes de vínculos de alto valor. La Universidad tiene dos actividades en materia de proceso emprendedor que merecen ser destacadas: el Programa Pro Emprendedores y la Cátedra Karel Steuer.
Promotores	Universidad de San Andrés
Más información	www.udesa.edu.ar cursos-cee@udesa.edu.ar

Centro de Emprendedores del Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA)	
Descripción	Es una iniciativa que surgida en 2002 para la creación, desarrollo y gestión del Centro de Emprendedores del ITBA. El programa está destinado a emprendedores o equipos de emprendedores en las distintas etapas del proceso emprendedor.
Promotores	Alianza estratégica entre Emprendedores Argentinos Asociación Civil (EMPREAR) y la Asociación de Graduados del Instituto Tecnológico de Buenos Aires (AGITBA)
Más información	www.emprendedores-itba.org.ar emprendedores@itba.edu.ar

Centro de *Entrepreneurship* de la Universidad Austral	
Descripción	Su misión es desarrollar el conocimiento, la investigación y las acciones para promover el espíritu emprendedor. Una de las principales actividades para "Motivar a emprender" es el concurso Naves, el cual consiste en una competencia de planes de negocio que tiene como eje central a los estudiantes universitarios, quienes durante su transcurso en ella podrán relacionarse con sus pares para formar equipos, desarrollar planes de negocio y finalmente construir nuevos emprendimientos.
Promotores	Universidad Austral
Más información	http://www.iae.edu.ar

Capítulo 2







El programa de incubación de empresas MIPEs

2.1 Antecedentes

El Municipio de General San Martín se caracteriza por una alta concentración industrial de importancia significativa a nivel nacional. Según el Censo Industrial realizado en 2005, en San Martín residen cerca de 15.000 empresas, de las cuales aproximadamente 2500 son industriales y en su mayoría corresponden al sector de las pequeñas y medianas empresas.

Bajo una coyuntura socioeconómica de crisis y en el marco del plan estratégico municipal nace la iniciativa MIPEs, como una herramienta para apoyar la creación de micro y pequeñas empresas en el municipio de General San Martín de la Provincia de Buenos Aires. Fue concebida con el objetivo principal de promover la creación de microempresas, cuyo resultado fuera la consolidación de puestos de trabajo genuinos, inversión y riqueza para contribuir a reactivar la economía local.

Con la participación de la Secretaría de Innovación y Transferencia de la UNSAM, la Municipalidad de San Martín y el apoyo de la cooperación internacional a través de la ONG italiana CISP (Comité Internacional para el Desarrollo de los Pueblos, según sus siglas en italiano) y el (MAE) Ministerio de Asuntos Exteriores de Italia, se desarrolló lo que es hoy el Programa de Incubación de Empresas, MIPEs.

El predio de la Incubadora Municipal de Empresas "Fray Luis Beltrán", creado el 24 de agosto de 1990 mediante Ordenanza Municipal 4019/90, fue dispuesto por la municipalidad para alojar a los emprendimientos seleccionados y mejoró las instalaciones del lugar para el funcionamiento y desarrollo del programa. La UNSAM, por su parte, con-

formó un equipo multidisciplinario altamente capacitado que aportó el marco académico para este programa, ofreciendo servicios de consultoría, asesoramiento y capacitación a los emprendedores.

La ONG CISP y la cooperación italiana, entre 2002 y 2007 y en el marco del convenio "Creación de micro y pequeñas empresas en el partido de San Martín, como estrategia de desarrollo local", apoyaron el desarrollo y la continuidad del programa MIPEs aportando su experiencia en este tipo de proyectos para sectores vulnerables.

En 2009 reanuda su participación en el marco del proyecto "Refuerzo e internacionalización del sector productivo del distrito de General San Martín, Argentina: una estrategia para el desarrollo socioeconómico local", que reunió a los mismos actores institucionales fundadores de MIPEs para sumar esfuerzos por difundir y posicionar la incubadora y sus emprendedores.

Con el aporte y compromiso de los socios, durante los primeros años se trabajó en el diseño y la adecuación de la infraestructura, la consolidación de un modelo de gestión y la conformación de un equipo de trabajo para apoyar el desarrollo y fortalecimiento del sector de las micro y pequeñas empresas. En el año 2003, el Programa MIPEs fue declarado de Interés Municipal mediante Ordenanza 7998/02 y Decreto 338/02 y en el año 2007 recibió la certificación de calidad según Normas ISO 9001:2000.

El modelo MIPEs propone, a través de la articulación y el acercamiento de los sectores público, privado y del tercer sector, la promoción de políticas de apoyo al sector de las micro y pequeñas empresas, mediante un programa integral de orientación, formación y acompañamiento en el proceso de creación y desarrollo de la empresa, favoreciendo el acceso a la tecnología y la creación de redes asociativas para insertarse en la cadena de valor.

Hoy en día, el programa MIPEs es una estructura de soporte en las fases de creación y fortalecimiento de iniciativas empresariales, conocida por su modelo innovador, único en la Argentina para empresas de base social y replicable a otro tipo de incubadoras (de base tecnológica, desarrollo de *software*, entre otras). Busca acompañar al emprendedor en todas las fases de desarrollo de su idea/proyecto empresa, brindando servicios mediante la incubación "física" en la Incubadora de Empresas Fray Luis Beltrán y la incubación "a distancia", con acciones de asistencia técnica y capacitación, promoción comercial y *marketing*.

Gracias al interés de los diferentes actores locales y el apoyo de la ONG CISP, se continúan desarrollando nuevas acciones que apoyen la creación de ambientes innovadores y la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, la promoción de redes locales productivas y asociativas y la vinculación de diferentes estrategias que contribuyan al desarrollo del distrito y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

2.2 Modelo operativo

2.2.1 Misión

Apoyar a personas con espíritu emprendedor y promover la creación y consolidación de micro y pequeñas empresas exitosas y sustentables, cuyo resultado sea la generación de puestos de trabajo genuinos, inversión y riqueza, mediante un trabajo sistémico y servicios especializados de gestión empresarial, con un equipo multidisciplinario altamente capacitado y adecuada infraestructura.

2.2.2 Visión

MIPEs es un centro de referencia nacional para la creación y consolidación de micro y pequeñas empresas que, a través de un modelo novedoso de gestión, la integración de una red de actores públicos y privados y el intercambio de conocimiento, experiencia y recursos, contribuye al desarrollo del sector, la generación de empleo y riqueza.

2.2.3 Objetivos

- Promover la cultura emprendedora y desarrollar capacidades para la creación de empresas, contribuyendo de esta manera al crecimiento social y económico de la comunidad local.
- Incentivar la creación y el desarrollo de micro y pequeñas empresas del Partido de San Martín y su inserción en el mercado.
- Establecer una red de apoyo y promocionar a las empresas de la Incubadora MIPEs a nivel local, provincial y nacional.
- Generar y difundir conocimiento.

2.2.4 Recursos

Administrativos y logísticos: Sede ubicada en la Incubadora de Empresas "Fray Luis Beltrán", dotado de computadoras, teléfono, fax, sala de reuniones, acceso a Internet, equipos audiovisuales, vehículo, entre otros.

Incubación física: 11 módulos independientes para Incubación física y servicios básicos (agua, iluminación, gas e instalación eléctrica, servicios sanitarios, ventilación, limpieza, etc.)

Equipo de gestión: Constituido por el grupo de personas que hacen parte de la administración y equipo técnico de la Incubadora.

Competencias:

- Conocimiento y experiencia en la elaboración, selección y seguimiento de planes de negocio, a fin de potenciar su desarrollo.
- Servicios profesionales de consultoría y asistencia técnica en las áreas: normativa legal e impositiva, procesos productivos y calidad, contabilidad, financiamiento, comercial, *marketing* y social.

2.2.5 Población objetivo (clientes)

La población objetivo son personas o grupos del Municipio de General San Martín con actitud emprendedora y con una idea o proyecto en marcha, seleccionados sobre la base de los siguientes criterios:

- Espíritu emprendedor
- Viabilidad técnica, económica-financiera y comercial
- Potencialidad de inserción en el mercado
- Potencial de integración en cadenas de valor
- Impacto ambiental y social
- Necesidad de recursos para el desarrollo de su idea o proyecto

2.2.6 Modelo de procesos y de mejora continua

El modelo MIPEs está constituido por el proceso de **incubación de empresas**, que está dividido en 5 etapas: convocatoria, selección y evaluación, preincubación, incubación postincubación y la **ventanilla de servicios** que realiza acciones permanentes de: orientación e información, difusión, formación y acción territorial, las cuales, de forma articulada con el proceso de incubación, mejoran la probabilidad de éxito de los emprendimientos.

Figura 6. Modelo de procesos del programa MIPEs



El objetivo principal de MIPEs es lograr la satisfacción de los beneficiarios y, para ello, la mejora continua se aplica en cada etapa del proceso, mediante la medición y el análisis de indicadores de calidad que permitan la retroalimentación de la gestión y la planificación de acciones futuras.

Capítulo 3











El diseño y posicionamiento de una incubadora de empresas

El diseño y la implementación de una incubadora de empresas depende de las motivaciones, los intereses y las dinámicas existentes en el contexto donde se genera. Su eficacia requiere del aprendizaje continuo y de la reflexión sobre la metodología aplicada que perciba las particularidades de cada lugar, las necesidades locales, las competencias y las sinergias que se afirman con el tiempo.

En este sentido, el propósito de este capítulo es brindar elementos para la transferencia de un modelo de incubadora, basado en la experiencia y en el conocimiento consolidado a través del Programa de Incubación de Empresas MIPEs y apoyar el proceso mediante la identificación de necesidades y oportunidades de mejora, y la ejecución de acciones específicas de capacitación y de asistencia técnica.

El modelo de transferencia, representado en la Figura 7, propone cuatro etapas para la creación y el posicionamiento de una Incubadora de Empresas (diagnóstico, diseño, implementación y consolidación). En cada una de ellas se establecen los productos esperados, los aspectos y actividades "claves" que se deben tener en cuenta durante el proceso, y los servicios que MIPEs está en condiciones de ofrecer de acuerdo a las necesidades identificadas y los requerimientos específicos.

Figura 7. Modelo de transferencia MIPEs para incubadoras de empresas



Los tiempos y necesidades de cada una de las etapas dependen del contexto y de la voluntad política y técnica que se refleje en los compromisos que se adquieran y las acciones concretas que se establezcan entre los promotores de la iniciativa.

A continuación se describen cada una de las etapas, detallando los productos esperados, los objetivos de cada una de ellas, las actividades, los aspectos claves y las recomendaciones para alcanzarlos.

3.1 Etapa de diagnóstico: de las motivaciones al estudio de factibilidad

Etapa 1 | Diagnóstico
Corresponde al análisis del contexto y a la elaboración del estudio de factibilidad de iniciativas o proyectos para la creación de una incubadora de empresas en un contexto determinado.

Producto esperado | Estudio de factibilidad
Objetivo: Evaluar la viabilidad del proyecto mediante el análisis de los problemas y de las oportunidades, y establecer parámetros para la proyección de los objetivos, la modalidad de ejecución y financiación, las perspectivas y los beneficios esperados con la creación de una incubadora de empresas.

Estudio de factibilidad	
Aspectos claves	Descripción
Necesidades y oportunidades identificadas	Análisis de las condiciones económicas y sociales del territorio donde se expresan las necesidades y demandas que tienen que satisfacerse y las mayores potencialidades.

Estudio de factibilidad (continuación)	
Aspectos claves	**Descripción**
Análisis de estrategias	Identificación de las estrategias posibles de acción para dar respuesta a las necesidades descubiertas, aprovechando las oportunidades del entorno. Establecer el análisis de productos/servicios que podría ofrecer la incubadora al mercado de referencia.
Metodologías e instrumentos posibles	Enfoque metodológico para desarrollar las estrategias y las líneas de acción posibles.
Estructura operativa	Posibles alianzas y coordinación interinstitucional para la operación de la incubadora, recursos disponibles y requerimientos.
Identificación de recursos y posibles fuentes de financiamiento	Se trata de la evaluación de la conveniencia y de la viabilidad económica de la iniciativa. La identificación de fuentes de financiamiento (programas y proyectos estatales, recursos privados, cooperación internacional, etc.) y otras formas de sostenibilidad en el largo plazo.

3.1.1 Análisis de las motivaciones e intereses locales

Objetivo: Identificar cuáles son las motivaciones que dan origen a la iniciativa, cuál es el interés de cada uno de los actores involucrados, los antecedentes relacionados y las necesidades puntuales que en definitiva se pretenden resolver con una incubadora de empresas.

Consideraciones:

Para identificar estos aspectos, se recomienda tener en cuenta:

- ¿Qué necesidades se pretenden alcanzar con la incubadora de empresas?
- ¿Cuáles son los objetivos de cada uno de los actores involucrados? (Por ejemplo: promover el desarrollo económico, fomentar la innovación, aumentar la creación de empleo, etc.)
- ¿Cuál es la población objetivo?

3.1.2 Análisis de las necesidades y del contexto

Objetivo: Analizar el territorio y sus características estructurales, institucionales y socio-productivas.

Consideraciones:

- El siguiente esquema describe las diferentes variables de análisis que permiten dar una visión de la situación actual del territorio.

Variable de análisis	Descripción
Características estructurales del territorio	Ubicación geográfica, recursos naturales, accesibilidad (vías de comunicación y acceso), infraestructura (servicios básicos disponibles, salud y educación).
Aspectos socioeconómicos	Características de la población (número de habitantes, población económicamente activa, nivel de educación y de ocupación, NBI). Nivel de ocupación, tasas de desempleo, subempleo y economía informal. Distribución urbano-rural según población y según territorio.
Sistemas productivos y dinámicas económicas locales	Datos relevantes en relación a la evolución de las actividades socioproductivas y el desarrollo local del territorio. Etapas de desarrollo económico del partido. Empresas significativas. Historia, transformación y recuperación.

Variable de análisis	Descripción (continuación)
Sistemas productivos y dinámicas económicas locales	Sectores productivos y económicos existentes (industria, comercio, servicios, minería, etc.) y tamaño de las empresas radicadas en el territorio. Asociatividad de empresas (existencia de cadenas productivas, *cluster*, gremios o redes empresariales, entre otros). Tasas de natalidad y mortalidad empresarial. Características competitivas de los sectores productivos (calidad, tecnología, innovación, etc.) Parques industriales y polos tecnológicos.
Políticas y programas de apoyo a los sectores productivos	Mecanismos/instrumentos de apoyo a los sectores productivos implementados, actores involucrados y el impacto en el territorio. Políticas y proyectos estratégicos para el desarrollo local. Políticas e instrumentos financieros locales, provinciales y nacionales vigentes.
Actores locales	Entramado institucional de apoyo a los sectores productivos (públicas, privadas, mixtas y otras). Competencias y perfil de las instituciones más relevantes. Actores locales involucrados en la iniciativa, roles y recursos.

3.1.3 Análisis FODA

Objetivo: Identificar las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas del contexto en el que se encuentra la idea-proyecto de incubadora de empresas.

Consideraciones

Dentro de los componentes de la matriz FODA, es necesario considerar:

- Los indicadores de la situación interna que describen los aspectos fuertes y debilidades existentes:
  - Las **fortalezas** son los recursos o ventajas que apoyan la iniciativa. Por ejemplo, en términos de *know-how*, tecnología, voluntad política y vocación emprendedora, entre otros.

  - Las **debilidades** son las condiciones internas o los aspectos críticos que a nivel local ponen en riesgo el desarrollo del proyecto. Por ejemplo, falta de recursos, falta de competencias y capacidades, etc.
- Los indicadores del ambiente externo identificables en las amenazas existentes y las oportunidades del entorno:
  - Una **oportunidad** es cualquier circunstancia externa o aspecto que pueda favorecer la creación de una incubadora en el territorio. Por ejemplo, la posibilidad de crear alianzas estratégicas con instituciones externas.
  - Una **amenaza** puede ser un desafío, una dinámica desfavorable o cualquier circunstancia externa que pueda influir negativamente en el desarrollo del proyecto.

Los resultados del análisis FODA podrán aportar una visión unificada de la situación y una serie de opciones estratégicas. En el estudio de factibilidad, constituyen un insumo para formular la misión, la visión y los objetivos en el marco de las necesidades identificadas y las potencialidades existentes.

La tarea principal de los consultores MIPEs es apoyar el análisis del contexto, identificar las acciones prioritarias, apoyar la definición o modificar la formulación de los objetivos con referencia al tema específico de su competencia y proponer una estrategia a mediano y largo plazo. En esta etapa, se pueden identificar el foco y los sectores de acción potenciales para la incubadora de empresas.

3.2 Etapa de diseño: de la viabilidad al plan estratégico

Etapa 2 | Diseño

Es la etapa en la que se diseña el plan estratégico mediante la definición de los aspectos claves que guiarán el desarrollo de la incubadora de empresas.

Producto esperado | Plan estratégico

Objetivo: Establecer los lineamientos y los ejes estratégicos que guiarán la acción de la incubadora de empresas, así como la estructura, los mecanismos de acción, los recursos y las alianzas estratégicas potenciales que podrán apoyar el desarrollo de las actividades.

Plan estratégico	
Aspectos claves	Descripción
Marco jurídico, legal e institucional	Corresponde a los aspectos jurídicos, legales e institucionales en los cuales se basan todas las decisiones.
Actores involucrados	Liderazgos y roles de los diferentes actores.
Misión/Visión	Definición de la misión y visión.
Alcance *(target)*	Definición del foco de acción y el tipo de empresas a las que se dirige la incubadora.
Objetivos y estrategias de acción	Objetivos que se quieren alcanzar y estrategias de acción.
Diseño operativo	Infraestructura física, equipamiento y adecuación. Estructura organizacional. Diseño de procesos operativos. Portafolio de servicios.
Recursos y fuentes de financiamiento	Recursos necesarios y fuentes potenciales de financiamiento.
Alianzas estratégicas	Alianzas o acuerdos potenciales de colaboración.

3.2.1 Marco jurídico, legal e institucional

Objetivo: Definir el marco jurídico, legal e institucional que mejor se adapte a las necesidades e intereses locales.

Consideraciones:

La definición del marco legal e institucional constituye la base de todas las decisiones. Hace posible la comprensión de los diferentes tipos de interacción con otras instituciones, el rol de los diferentes actores y las potencialidades y dificultades en el contexto en el que se genera. La definición del marco institucional implica tener en cuenta:

- El tipo de sociedad (pública, privada, mixta u otra).
- El tipo de relación (si es una unidad independiente o dependiente de una estructura existente).
- Los roles de los actores involucrados y los mecanismos para la toma de decisiones (juntas directivas, comités, etc.).
- Los aportes de capital y de recursos.
- Los mecanismos para gestionar recursos tanto internos como externos.

Estas decisiones dependen fuertemente de la o las instituciones que estén liderando el proceso de planificación y desarrollo de la incubadora. Por ejemplo, el Gobierno y las universidades públicas, como también algunas organizaciones de la sociedad civil, generalmente apoyan la creación de incubadoras sin fines de lucro con el objetivo de que contribuyan favorablemente al desarrollo del territorio en el que se genera.

El análisis de las ventajas y desventajas del marco legal e institucional apunta a determinar las opciones que mejor se ajusten a las necesidades e intereses locales. Se trata de definir si será una entidad pública, privada, de carácter mixto u otro (ONG, fundación, asociación civil) y si se crea con fines lucrativos o no.

Es importante determinar, además, si tendrá figura jurídica propia o si será dependiente de una institución existente (por ejemplo, anexa a una universidad, una empresa, un centro de investigación u otra).

	Unidad independiente	Dependiente de una institución existente
VENTAJAS	Agilidad para la administración y toma de decisiones. Flexibilidad para la búsqueda de recursos, gestión de acuerdos/contratos y alianzas estratégicas. Autonomía política.	Utilización y aprovechamiento de una estructura administrativa existente (aspectos financieros, estatutos, recursos materiales, etc.). Credibilidad instalada por las instituciones promotoras existentes. Facilidad de interacción con otras áreas de la institución (centros de investigación u otros).

Fuente: Idisc. InfoDev Support Center.

3.2.2 Actores involucrados y roles

Objetivo: Analizar los actores locales involucrados, definir los liderazgos y los roles en el proyecto.

Consideraciones:

Es importante identificar los actores locales promotores y aquellos que asumirán el liderazgo durante todo el proceso, como también los actores potenciales que podrán apoyar en el futuro.

En este aspecto es importante que se establezcan los compromisos y aportes de cada una de las partes involucradas. Este acuerdo puede ser formalizado a través de un documento firmado por todos los entes involucrados, que ponga en manifiesto su intención de participar y su compromiso en las decisiones y las acciones que se van a desarrollar.

3.2.3 Definición de la misión y la visión

Objetivo: Definir la misión y la visión de la Incubadora sobre las cuales se orientarán los esfuerzos y las estrategias de acción, guardando coherencia y pertinencia con las posibilidades existentes, los recursos disponibles (humanos y financieros) y los posibles obstáculos sociales, políticos e institucionales.

Consideraciones:

- La **visión** representa lo que los promotores o socios del proyecto desean que la incubadora de empresas aporte al territorio y represente en el largo plazo. Marca el horizonte y la imagen futura que inspira a los líderes para alcanzarla.
- *¿A dónde se quiere llegar con la implementación de la incubadora de empresas en el largo plazo?*
- La **misión** refleja la razón de ser de la incubadora, lo que hace y su manera de dar respuesta a las demandas del entorno. Es la base de las estrategias por desarrollar y, por lo tanto, debe ser revisada y ajustada con el tiempo para que esté relacionada con la realidad de las capacidades disponibles y las posibilidades existentes.
- *¿Cuál es la razón de ser de la incubadora de empresas?*

3.2.4 Alcance (selección del *target*)

Objetivo: Definir el alcance o foco que la incubadora quiere abordar y el área o sectores de empresas a los cuales se quiere dirigir.

Consideraciones:

- El foco de acción es una decisión estratégica y el resultado directo del análisis de necesidades y potencialidades del territorio.
- *¿Cuál es el alcance de la incubadora de empresas y a qué sectores económicos se dirige?*
- El foco de incubadora condiciona la estructura y el tipo de servicios que ofrecerá al territorio.

3.2.5 Definición de objetivos y estrategias de acción

Objetivo: Definir los objetivos que se quieren alcanzar y las estrategias de acción por desarrollar, conforme al análisis de necesidades y potencialidades del territorio.

Consideraciones:

La definición de los objetivos estratégicos debe ser coherente con la misión y la visión de la incubadora, así mismo, los objetivos deben ser alcanzables, medibles y verificables.

Objetivos		Estrategia
¿Qué queremos lograr?	→	¿Cómo podemos lograrlo?

Algunos aspectos claves que se pueden considerar para la definición de los objetivos son:

- El perfil económico y los sistemas productivos locales, las redes y cadenas de valor. Por ejemplo, si existe un número de empresas de desarrollo de *software*, la incubadora podría orientarse a apoyar este sector o atender las demandas de empresas ya establecidas, o emprendimientos que deseen desarrollar productos y posicionarse en el mercado.
- Las potencialidades del territorio. Por ejemplo, la existencia de profesionales capacitados (oferta) y la demanda de los productos o servicios del sector seleccionado.
- Las necesidades e intereses de los actores promotores. Es decir, la definición de objetivos acorde a las políticas y estrategias institucionales de las partes involucradas.
- La cultura emprendedora. En ocasiones, la existencia de emprendedores que necesiten apoyo para el desarrollo de su idea de negocio o, incluso, la carencia de una vocación emprendedora pueden ser indicadores para prever y diseñar programas orientados a mejorar las condiciones existentes.

3.2.6 Diseño operativo

Objetivo: Diseñar la estructura operativa de la incubadora, los servicios que ofrecerá y la estructura necesaria para la prestación de dichos servicios.

Consideraciones:

La infraestructura física, el equipamiento y la adecuación. De acuerdo al tipo de incubadora de empresas y el tipo de negocio a los que se dirige, las características de la infraestructura y de los servicios ofrecidos pueden variar. Es importante establecer los recursos disponibles y potenciales para la operación de la incubadora y analizar algunas experiencias previas de similares características, con el fin de incluir en el diseño las mejores prácticas.

Algunos elementos que se deben tener en cuenta son los siguientes:

- El tamaño de la incubadora.
- La arquitectura de los espacios de trabajo para los incubados y cuántos lugares se destinarán a tal fin.
- Incluir en el diseño el equipamiento (áreas comunes, oficinas, caminos internos, estacionamiento, etc.) y los servicios básicos necesarios (telefonía, conexión a Internet, instalaciones eléctricas, etc.).

Algunos insumos que aporten al diseño de la infraestructura pueden determinarse analizando:

- ¿Existen edificios o espacios físicos destinados, en desuso o potenciales para la creación de la incubadora?
- ¿Hay estudios de factibilidad para el diseño?, ¿se han realizado estudios de impacto ambiental?, ¿se requieren adecuaciones?
- ¿Hay un presupuesto de obra?, ¿se ha previsto algún tipo de financiamiento para las adecuaciones o proyectos de obra necesarios?
- ¿Hay facilidades o posibilidades para el mantenimiento de la infraestructura?
- ¿Hay suficientes, o se han considerado, áreas comunes y espacios adecuados para los emprendedores (salas de capacitación y reuniones, cocina, baños, estacionamiento)?
- ¿Es segura la infraestructura para los emprendimientos?

Estructura organizacional. Se trata de establecer cuáles serán los mecanismos para la toma de decisiones, los perfiles necesarios y el rol de cada uno de ellos dentro de la estructura administrativa y operativa.

Al inicio de la incubadora, se recomienda establecer, como mínimo:

- Una estructura que defina las áreas funcionales y las relaciones entre los promotores/líderes del proyecto y el equipo de la incubadora.
- Un responsable para la planificación, la gestión, la coordinación de acciones y la toma de decisiones.
- Un equipo técnico de apoyo con competencias relacionadas con la creación de empresas, el conocimiento del mercado y oportunidades de negocio.
- El vínculo con programas de capacitación, desarrollo de habilidades gerenciales, oportunidades de negocio y fuentes de financiamiento para micro, pequeñas y media-

nas empresas, intercambio de información y de experiencias entre emprendedores y empresarios, oportunidades comerciales, entre otros.

Diseño de procesos operativos. En el plano operativo, la definición de los procesos y procedimientos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos ayudará a unificar criterios, a coordinar de manera eficiente las acciones que se desarrollen dentro de la incubadora y al manejo eficaz de la información, además de evitar la sobreposición de funciones o pérdidas de tiempo y de información.

Dentro de los procesos operativos, es recomendable contar con:

- Reglamento interno, tanto para el equipo técnico como para los futuros incubados.
- Manual de procesos administrativos.
- Manual de procesos para la incubación de empresas o la provisión de los diferentes servicios que la incubadora ofrecerá.
- Modelo de convenio entre la incubadora de empresa y los incubados.

Portafolio de servicios. Corresponde al diseño de los servicios que la incubadora está en condiciones de ofrecer.

Por lo general, las incubadoras de empresas ofrecen una serie de servicios que se prestan a todos los incubados, tanto físicos como virtuales, entre ellos:

- Asesoramiento legal, contable e impositivo.
- Apoyo técnico de carácter general.
- Consultorías específicas para la creación y puesta en marcha de la nueva empresa.
- Cursos y seguimiento de planes de negocios.
- Actividades de difusión e información a emprendedores.
- Capacitación (desarrollo del espíritu emprendedor/empresarial, identificación y desarrollo de oportunidades de negocio, elaboración del plan de negocios, procedimientos y requisitos legales para la formación de la nueva empresa, etc.).

Las incubadoras de empresas que contemplan incubación física, por lo general, ofrecen otros servicios adicionales a las empresas que se encuentren incubadas:

- Espacio de oficina y servicios asociados.
- Servicios secretariales o administrativos compartidos.

- Infraestructura informática y de comunicaciones.
- Salas de reuniones y capacitación.

3.2.7 Recursos y fuentes de financiamiento

Objetivo: Definir los recursos necesarios (humanos, físicos y financieros) y establecer las diferentes fuentes de financiamiento.

Consideraciones:

La planificación financiera de la incubadora de empresas se realiza a partir de las estrategias de acción por implementar, los recursos disponibles y el tiempo previsto para desarrollar las actividades.

Debe considerar el aporte de los socios, la inversión inicial y los costos previstos para el funcionamiento de la incubadora de empresas, que deberán ser evaluados en la práctica.

3.2.8 Alianzas estratégicas

Objetivo: Establecer las alianzas posibles y potenciales para fortalecer los servicios a los emprendedores.

Consideraciones:

Para establecer dichas alianzas, es importante considerar:

- Acuerdos o convenios potenciales con instituciones públicas o privadas de apoyo a los sectores productivos.
- El acceso a planes, programas e instrumentos financieros vigentes y disponibles.
- El vínculo con redes asociativas y empresariales, entre otras.

El diseño de la incubadora de empresas es fundamental para unificar criterios y establecer estrategias de acción conjuntas entre los diferentes promotores de la iniciativa, de acuerdo a las potencialidades identificadas en el estudio de factibilidad. El rol de los consultores de MIPEs en esta etapa consiste principalmente en brindar asesoría y capacitación a los líderes del proceso para elaborar el plan estratégico.

3.3 Etapa de implementación: de la formalización a la acción

Etapa 3 | Implementación
Etapa en la cual se realiza la formalización y puesta en marcha de la incubadora de empresas.

Producto esperado | Plan operativo de acción
Objetivo: Apoyar la implementación de las actividades para la puesta en marcha de la incubadora de empresas y su oferta de servicios al territorio.

Plan operativo de acción	
Aspectos claves	**Descripción**
Formalización	Formalización de la incubadora de empresas.
Organización interna	Esquema institucional, estructura interna y mecanismos de comunicación.
Equipo técnico	Selección, formación y desarrollo de competencias.
Metodología y criterios de selección	Criterios para el proceso de incubación.
Proceso de incubación	Lineamientos para la asistencia a nuevas empresas.
Seguimiento y evaluación	Seguimiento de las acciones y evaluación del impacto y los resultados.

3.3.1 Formalización o constitución jurídica

Objetivo: Realizar los procedimientos administrativos necesarios para la constitución o formalización del marco institucional de la incubadora de empresas.

Consideraciones:

Es recomendable establecer:

- La formalización de roles y las responsabilidades de los actores involucrados, los mecanismos de relación entre los administradores y los poderes de decisión y el proceso para la toma de decisiones (juntas directivas, comités, etc.).
- La disposición de la sede física para el desarrollo de las actividades de la Incubadora, las modalidades administrativas, los aportes de capital y las fuentes de financiamiento principales.

3.3.2 Organización interna

Objetivo: Consolidar el esquema institucional de la incubadora, la estructura interna y los mecanismos de comunicación tanto internos como externos.

Consideraciones:

Para lograr dicho objetivo, se debe considerar:

- La estructura interna, que constituye la distribución de roles y autoridades y permite realizar adecuadamente las actividades inherentes a la operación de la incubadora, así como posibilitar el desarrollo de las empresas incubadas.
- La gestión administrativa que permita aumentar la eficacia relacionada con las actividades de planificación, monitoreo, control y evaluación.
- La gestión operativa y los servicios de la incubadora hacia los emprendedores.
- El desarrollo de competencias, tanto en la dirección como en todo el equipo técnico, que permita reconocer cuáles son las exigencias emergentes, cuáles los recursos disponibles y cuáles potencialmente aprovechables en el territorio.
- La gestión de alianzas estratégicas a través de acciones orientadas a involucrar a los actores locales como *partners* de los proyectos, que garanticen el crecimiento de las empresas.
- Es recomendable garantizar la flexibilidad y el aprendizaje organizacional como factores claves en la consolidación y fortalecimiento de la incubadora de empresas. La flexibilidad y el conocimiento son competencias decisivas para

adaptarse a los cambios del entorno y afrontar los nuevos desafíos en el ámbito de acción.

3.3.3 Selección y formación del equipo técnico

Objetivo: Consolidar el equipo técnico de la Incubadora de Empresas.

Consideraciones:

Esta actividad está orientada a la selección de personal, conforme a los perfiles definidos y a las necesidades identificadas, preferiblemente con conocimientos del contexto local y de temas relacionados con el desarrollo empresarial.

Las actividades de formación del personal se realizan según las necesidades identificadas, o en temas específicos, y están orientadas a fortalecer la calidad de la oferta de servicios de la incubadora.

En el desarrollo de competencias se tienen en cuenta:

- Las competencias operativas (o de gestión) relacionadas con la capacidad de funcionamiento y cumplimiento de los objetivos propuestos (relacionados con los indicadores de gestión y de calidad).
- El conocimiento de la normativa vigente (por ejemplo, sobre programas y políticas de apoyo a micro, pequeñas y medianas empresas).
- Las competencias técnicas generales y específicas para el buen funcionamiento de la incubadora de empresas con el fin de identificar necesidades y oportunidades de mejora.

3.3.4 Metodología y criterios de selección

Objetivo: Establecer la metodología para la selección de los proyectos de empresa que seguirán el proceso de incubación.

Consideraciones:

Los puntos que se recomienda considerar en esta etapa son los siguientes:

- Los tiempos previstos para cada etapa del proceso de incubación.
- Los mecanismos de difusión y los criterios para la convocatoria de ideas y proyectos.
- Los lineamientos para la presentación de idea o proyecto (modelo plan de negocios).
- Los criterios y mecanismos para la selección de ideas o proyectos por incubar, considerando aspectos tales como: el análisis de la viabilidad y la sustentabilidad de la idea o proyecto de empresa, los requerimientos para su desarrollo y el perfil actitudinal del emprendedor.
- Los servicios que la incubadora de empresas ofrecerá a la población objetivo durante la presentación y selección de ideas/proyectos, y en todas las etapas del proceso de incubación.

3.3.5 Proceso de incubación

Objetivo: Establecer los lineamientos para ofrecer una adecuada asistencia a los emprendimientos o nuevas empresas que ingresan al proceso de incubación.

Consideraciones:

La planificación del proceso de incubación debe realizarse en conjunto con el equipo técnico, de acuerdo con los criterios establecidos, los recursos disponibles y la capacidad para dar respuesta a la demanda.

En cuanto a los períodos (etapas) del proceso de incubación, los tiempos y la oferta de servicios durante todo el proceso de incubación, algunos aspectos claves para tener en cuenta son:

- La convocatoria y la búsqueda de emprendedores.
- La evaluación y la selección de emprendedores e ideas/proyectos de empresa que ingresarán al proceso de incubación.
- La etapa de preincubación o acompañamiento en la estructuración de ideas de negocio con potencial empresarial, con elementos de diferenciación de acuerdo al tipo de incubadora, durante el cual se pueden ofrecer servicios de consultoría, capacitación u otros.
- La etapa de incubación, en la cual se ofrecen servicios para facilitar y apoyar el despegue y el crecimiento de las empresas.
- La etapa de postincubación, en la cual se gradúan las empresas que cumplen con los requisitos establecidos de desarrollo. La incubadora de empresas se encarga de monitorear su desempeño para que pueda desarrollarse en el mercado.

3.3.6 Seguimiento y evaluación

Objetivo: Establecer un proceso continuo para el seguimiento de las acciones de la incubadora de empresas y la evaluación de los resultados obtenidos, así como del impacto en el territorio.

Consideraciones:

Las acciones de monitoreo y evaluación responden a la lógica de la eficiencia, a la conformidad entre los objetivos, los resultados y el proceso; a la reflexión y el aprendizaje en el curso de la acción por parte de los actores involucrados en la incubadora de empresas (autoevaluación).

Es importante establecer indicadores, ya que constituyen una herramienta útil para la planificación y la gestión de las acciones de la agencia, las cuales permiten:

- Generar información esencial para mejorar procesos de toma de decisiones y de cuestiones administrativas y técnicas.
- Efectuar el seguimiento de los diferentes procesos de los programas y proyectos para mejorar la eficacia de las acciones desarrolladas.
- Evaluar el impacto de sus acciones y su contribución al desarrollo (por ejemplo, costo-beneficio).

Algunos indicadores comúnmente utilizados son:

- Indicadores de calidad: para medir el grado de satisfacción de las empresas, respecto a los servicios recibidos por parte de la incubadora.
- Indicadores de gestión: para medir el grado de avance de los objetivos propuestos y las actividades desarrolladas. También pueden ser útiles para medir el grado de avance de las empresas asistidas en el proceso de incubación.
- Indicadores de impacto en el territorio: sirven para medir el impacto de las actividades en el territorio o en el sector objetivo de la incubadora de empresas.

Uno de los productos claves en esta etapa es el Plan operativo de acción, ya que constituye una guía para el seguimiento y evaluación de las actividades por desarrollar. La tarea fundamental de los consultores MIPEs es apoyar la puesta en marcha de la incubadora de empresas, mediante la transferencia de conocimientos, instrumentos y metodologías para la creación de empresas.

3.4 Fase de consolidación: de la evaluación a los planes de mejora continua

Etapa 4 | Consolidación

Es la etapa de maduración de las incubadoras de empresas ya existentes, en la cual se promueven acciones para mejorar los procesos internos y los servicios que ofrece la incubadora en el territorio.

Producto esperado 1 | Auditoría de gestión

Objetivo: Evaluar objetivamente la gestión de la incubadora de empresas, con el fin de identificar aspectos críticos y oportunidades para mejorar el desempeño organizacional.

Producto esperado 2 | Plan de mejora

Objetivo: Promover acciones orientadas a mejorar la calidad de los servicios de la incubadora de empresas y el impacto de sus acciones en el territorio.

Aspectos claves	Descripción
Evaluación del impacto en el territorio	Análisis del impacto de las acciones en el territorio, a fin de identificar puntos críticos y oportunidades de mejora.
Gestión del conocimiento y sistemas de información	Mecanismos para la gestión del conocimiento y mejorar el desempeño institucional.
Fortalecimiento de competencias	Orientadas principalmente al desarrollo de emprendedores y a la creación de nuevas empresas.
Plan de sostenibilidad	Análisis de fuentes de financiamiento y alternativas para la sostenibilidad de la incubadora en el largo plazo.

3.4.1 Evaluación del impacto en el territorio

Objetivo: Evaluar la gestión de la Incubadora de Empresas en el territorio considerando los resultados obtenidos en un tiempo determinado, los criterios establecidos, el cumplimiento de los objetivos y los recursos utilizados.

Consideraciones:

Este proceso de evaluación es recomendable cuando la incubadora de empresas ya se encuentra en marcha y ha realizado, por lo menos, un ciclo de incubación. Durante esta etapa, se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Es importante el análisis de los logros obtenidos y el impacto real en el contexto en el que se desarrollan las actividades.
- La evaluación debe realizarse tanto a la gestión operativa como administrativa.
- La evaluación resulta útil para identificar las principales dificultades y las oportunidades de mejora que se pueden aprovechar en el futuro.

3.4.2 Gestión del conocimiento y sistemas de información

Objetivo: Mejorar el desempeño institucional mediante la sistematización de experiencias y la gestión del conocimiento a través de la incubadora de empresas.

Consideraciones:

Al apoyar a las personas a compartir información y ponerla en práctica, se busca mejorar el desempeño institucional. Así mismo, al generar dinámicas de aprendizaje colectivo que premien la generación, difusión y apropiación del conocimiento y la evaluación de las experiencias, se ayuda a mejorar la acción de la incubadora de empresas en el territorio.

Con el aprovechamiento del acceso a nuevas tecnologías, los sistemas de información se convierten en una base eficaz para la toma de decisiones, la interacción entre procesos organizacionales de gestión y la capitalización del conocimiento, dado que constituyen un insumo fundamental para facilitar la planificación y la toma de decisiones, compartir conocimiento y experiencias a favor de las mismas empresas y los nuevos proyectos emprendedores, así como de los proyectos que se deseen implementar en el futuro.

En cuanto a los procesos en el que existan intercambios de información, implementar un sistema para administrar el conocimiento constituye una ventaja competitiva que redefinirá totalmente el proceso, debido a que toda la información podrá ser "digitalizable" y, por lo tanto, gestionada automáticamente, lo cual mejorará la comunicación y la toma de decisiones estratégicas.

Un factor importante para tener en cuenta es que la eficacia de un sistema de información no se basa en el costo y la complejidad de la herramienta que se utilice, sino de la optimización de procesos y beneficios que genere, tanto a los usuarios como a la incubadora de empresas y al entorno en el que interactúa.

Algunos de los beneficios relacionados con la implementación de un sistema de información, son:

- Facilita y mejora la toma de decisiones estratégicas, el monitoreo y evaluación de las acciones realizadas o de los servicios ofrecidos a través de la incubadora de empresas.
- Ayuda a mejorar los procesos internos.
- Facilita el acceso a la información confiable, precisa y oportuna.
- Facilita la posibilidad de compartir información entre diferentes personas, empresas o instituciones.
- Ayuda a la eliminación de datos y operaciones innecesarias.
- Aporta a la reducción de tiempos y de los costos de los procesos (por ejemplo, para el seguimiento de la evolución de los negocios de las empresas incubadas y egresadas).

3.4.3 Fortalecimiento de competencias internas

Objetivo: Mejorar el desempeño organizacional mediante el desarrollo de capacidades y el fortalecimiento de las competencias internas.

Consideraciones:

El desarrollo de capacidades es una estrategia clave para mejorar el desempeño organizacional, que contribuye a la efectividad, la eficiencia y la sostenibilidad de las incubadoras de empresas. Se asocia al empoderamiento de las personas y de las organizaciones, el mejoramiento de la gestión, el desarrollo institucional y la eficiencia económica, entre otros aspectos.

Las competencias se relacionan con el ámbito de intervención y el conjunto de capacidades profesionales idóneas requeridas para desarrollar sus funciones y alcanzar los resultados deseados a través del tiempo. Constituyen el grado en que las incubadoras de empresas alcanzan sus metas y satisfacen las demandas de las empresas y del contexto local.

El desarrollo de capacidades es un proceso continuo que se consolida con el tiempo y depende de las metas propuestas y limitaciones presupuestarias. Requiere identificar los factores que limitan o que favorecen el desempeño de las incubadoras de empresas y su acción en el territorio, como además, las lecciones aprendidas y las oportunidades para el cambio (por ejemplo, aquellas relacionadas con las tecnologías, el mercado, las políticas y otros factores del entorno).

Algunas herramientas comúnmente utilizadas para el desarrollo organizacional, son:

- La difusión de información, tanto al interior del equipo técnico como hacia los demás actores involucrados en la incubadora.
- La capacitación para desarrollar el conocimiento, las habilidades y competencias del personal.
- Facilitación y tutoría, que al ser personalizada y digitalizada, por lo general, es más efectiva.
- Retroalimentación para promover el aprendizaje basado en la experiencia, a través de evaluaciones internas.
- El intercambio de información y experiencias entre personas que trabajan en tareas similares, aun en entornos diferentes, así como a través de eventos de capacitación, redes, foros de discusión, entre otros.

3.4.4 Plan de sostenibilidad

Objetivo: Evaluar las fuentes de financiamiento actuales y alternativas para analizar la sostenibilidad de la incubadora de empresas en el largo plazo.

Consideraciones:

Para lograr el objetivo de esta etapa, resultan de importancia:

- La necesidad de redefinir estrategias para fortalecer la gestión de recursos y fuentes de financiamiento en el largo plazo.
- Las alternativas para ampliar la oferta de servicios de acuerdo a la demanda y las oportunidades de negocio.
- La identificación de buenas prácticas y la posibilidad de replicarlas en otros contextos como fuente de ingresos.
- La estabilidad política y macroeconómica y la estructura normativa que promueva la

actitud emprendedora y el sector de las micro, pequeñas y medianas empresas a través de instrumentos financieros, tanto para empresas como para incubadoras.

En esta etapa, los consultores MIPEs brindan la asistencia necesaria, tanto en la evaluación de la gestión como en la identificación de acciones que permitan mejorar el desempeño organizacional y apoyar al posicionamiento de la incubadora de empresas como un verdadero instrumento de desarrollo local.

Referencias Bibliográficas

AIPyT-SeCyT (2003). *Relevamiento anual 2003 de incubadoras de empresas, parques y polos tecnológicos de la República Argentina*. Informe final.

AIPyT-SeCyT (2007). *Informe de relevamiento sobre incubadoras, parques y polos tecnológicos.* Informe de fortalecimiento institucional de la Secretaría de Industria, realizado por la Asociación de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos de la República Argentina (AIPyPT) y la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación, correspondiente al año 2007.

AIPyPT-UNL (2009). *Relevamiento 2009 de incubadoras, parques y polos tecnológicos- Estado de situación a diciembre de 2008*. Informe realizado por la AIPyPT, en convenio con la Universidad Nacional de Lanús y la Secretaría de Estado de Ciencia, Tecnología e Innovación del Gobierno de Santa Fe.

Alburquerque, Francisco (1999). *Manual del agente del desarrollo local.* Ediciones SUR, 1ª edición. Santiago de Chile.

Arocena, José (1995). *El desarrollo local, un desafío contemporáneo*. Editorial Nueva Sociedad. Caracas, Venezuela.

Boisier, Sergio (2000). *Desarrollo local ¿De qué estamos hablando?*, Cuadernos Regionales N.° 1, Universidad de Talca. Santiago de Chile.

Boisier, Sergio (2003). *El desarrollo en su lugar (El territorio en la sociedad del conocimiento)*, Mimeo. Santiago de Chile.

Gallego, Martha Liliana (2007). *Gerencia de incubadoras de empresas, tips para la gestión y sostenibilidad.* Ponencia presentada en Encuentro Regional sobre Incubadoras de Empresas. Santiago de Chile.

Idisc. InfoDev Incubator Support Center. *How to start an incubator, Good practices*. Publicación de InfoDev, disponible en internet. (http://www.idisc.net/en/Topic.1.html).

Kantis, H., Angelelli P. (2005). *Las Empresas basadas en el conocimiento en América Latina: Factores clave que influencian su surgimiento y desarrollo.* Publicación de la Universidad Nacional l y el Banco Interamericano de Desarrollo.

Kantis, H., Angelelli, P. y Moorí, V. (2004). *Desarrollo Emprendedor. América Latina y la experiencia internacional.* Publicación del Banco Interamericano de Desarrollo ©.

Kantis, H., Angelelli P. y Moorí, V. (2005). *Developing entrepreneurship.* Indiana University Press.

Madoery, Oscar y Vázquez Barquero, Antonio (eds.). (2001). *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*, Editorial Homo Sapiens, Rosario.

Vázquez Barquero, A. (2002). "¿Crecimiento endógeno o desarrollo endógeno?", en: Becattini, G.; Costa, M.; Trullén, J. (coords.), *Desarrollo local: teorías y estrategias*, Civitas Ediciones, Madrid.

Referencias Web

Asociación de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos de la República Argentina (AIPyPT): http://www.aipypt.org.ar/

Asociación Nacional de Entidades Promotoras de Emprendimientos Innovadores de Brasil (ANPROTEC): http://www.anprotec.org.br/

InfoDev Incubator Support Center (Idisc):http://www.idisc.net/

Idisc. InfoDev Incubator Support Center. *How to start an incubator, Good practices*. Publicación de InfoDev, disponible en internet. (http://www.idisc.net/en/Topic.1.html).

Secretaría de Planeamiento y Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva del Ministerio de Ciencia y Tecnología de la República Argentina: http://www.mincyt.gov.ar

SECyT-AIPyPT (2003) Informe final del relevamiento anual 2003 de incubadoras de empresas, parques y polos tecnológicos en la República Argentina. Resumen disponible en: http://www.madrimasd.org/Iberoamerica/Documentacion/informes/doc/ARGENTINA/relevamiento_anual_2003_AIPyPT.pdf

UNL–AIPyPT (2009) Relevamiento 2009 de Incubadoras, Parques y Polos Tecnológicos: http://www.aipypt.org.ar/pdf/Relevamiento%20IPyPT.pdf

Red de Incubadoras de Empresas de México y Asociación Nacional de Entidades http://www.mexicoemprende.org.mx

Contactos

Incubadora de Empresas del Programa MIPEs
Av. Ricardo Balbín 2652 (B1650BWA)
General San Martín
Provincia de Buenos Aires
++ 54 011 4755-5464 / 4830-0671
mipes@unsam.edu.ar
www.programamipes.com.ar

Ventanilla de Servicios MIPEs
Peatonal Belgrano 3541 (B1650CBG)
General San Martín
Provincia de Buenos Aires
++ 54 011 4580-7315
ventanillamipes@gmail.com

Oficina CISP
Defensa 775, Of. A y D (CP C1065AAM)
Ciudad de Buenos Aires
++ 54 011 4361-0045 / 4300-8653
cispbuenosaires@cisp.org.ar
www.desarrollodelospueblos.org