

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL

Facultad de Bioquímica y Ciencias Biológicas



**Trabajo Final Integrador para la obtención del título académico de
Especialista en Vinculación y Gestión Tecnológica**

**“Proyecto para la implementación de la preincubadora
de empresas del Polo Tecnológico Reconquista”**

Ing. Pablo Daniel Longhi

Director

Lic. Julio Tealdo



Carrera de Posgrado “Especialización en Vinculación y Gestión Tecnológica”

INDICE GENERAL

Agradecimientos

1. Resumen	1
2. Introducción.....	9
PRIMERA PARTE	15
3. Marco Teórico	17
3.1. Antecedentes	19
3.1.1. Orígenes de la incubación de empresas en la Argentina.....	19
3.1.2. Panorama actual de la incubación de empresas en Argentina	22
3.1.3. Proyecto “Polo Tecnológico Reconquista”	28
3.1.4. Casos de implementaciones de preincubadoras	30
3.1.4.1. ALIMENTA – Incubadora de empresas del Parco Tecnológico Padano de Milano (Lodi - Italia)	31
3.1.4.2. INTECNOR – Incubadora de empresas de la Universidad Tecnológica Nacional Resistencia (Argentina).....	32
3.1.4.3. IDEAINCUBA - Incubadora de Empresas de Alta Tecnología de la Universidad de Concepción (Chile)	33
3.1.4.4. Parque Tecnológico del Litoral Centro S.A.P.E.M.....	34
3.1.4.5. SEBRAE - Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas	36
3.1.5. Proyectos sobre incubadoras	37
3.1.6. Experiencias Internacionales.....	39
3.1.6.1. Parco Tecnologico Padano (Lodi - Italia)	40
3.1.6.2. UNIMITT - Centro per l'Innovazione e il Trasferimento Tecnologico - Università degli Studi di Milano	42
3.1.6.3. BIC Incubatori FVG – sedi di Trieste (Italia)	43
3.1.7. Conclusión de los antecedentes	44
3.2. Bases Teóricas.....	44
3.2.1. Economía de la innovación	45
3.2.2. Desarrollo local	46

3.2.3. Emprendedorismo	49
3.2.4. Plan estratégico	54
3.2.5. Proceso de incubación de empresas	60
3.2.6. Guías de buenas prácticas para incubadoras de empresas	67
3.2.7. Gestión de incubadoras de empresas	68
3.2.8. Medición de desempeño	70
3.2.9. Evaluación económica y social de proyectos.....	72
3.2.10. Definición de términos básicos	73
SEGUNDA PARTE	75
4. Diagnostico estratégico.....	77
4.1. Descripción del problema	79
4.2. Árbol de problemas	80
4.3. Situación actual	81
4.4. Actores involucrados.....	82
4.5. Análisis estratégico	84
4.5.1. Análisis del entorno	84
4.5.1.1. Ambiente político	85
4.5.1.2. Ambiente económico.....	87
4.5.1.3. Ambiente sociocultural	88
4.5.1.4. Ambiente tecnológico – industrial	89
4.5.2. Análisis Interno	91
4.5.2.1. Recursos	91
4.5.2.2. Capacidades.....	92
4.5.3. Matriz FODA	93
4.5.4. Conclusión del análisis FODA.....	93
TERCERA PARTE	97
5. Diseño de REINCUBA.....	99
5.1. Misión y visión	101
5.2. Objetivos	102
5.3. Alcance	103
5.4. Localización	106
5.5. REINCUBA dentro del actual organigrama de la FRRQ.	108

6. Implementación de REINCUBA	111
6.1. Modelo de implementación.....	113
6.2. ETAPA I: Start-up	117
6.2.1. Actividades de pregerencia	118
6.2.1.1. Preceptos operativos	120
6.2.1.1.1. Criterios de selección de la idea de negocio.....	120
6.2.1.1.2. Proceso de selección para preincubación	121
6.2.1.1.3. Cursograma del proceso de selección de preincubación	123
6.2.1.1.4. Documentos para el proceso de selección y admisión de preincubados	127
6.2.1.2. Layout e implantación física	129
6.2.1.2.1. Espacio físico y sectores.....	129
6.2.1.2.2. Alternativas de Layout.....	130
6.2.1.2.3. Espacio físicos adicionales existentes	130
6.2.1.2.4. Recursos e insumos	131
6.2.1.3. Imagen corporativa.....	131
6.2.1.3.1. Personalización de oficina.....	132
6.2.1.3.2. Recursos para eventos	133
6.2.1.3.3. Merchandising	134
6.2.1.4. Recursos humanos.....	135
6.2.1.4.1. Gerente.....	136
6.2.1.4.2. Personal planta permanente de la FRRQ.....	137
6.2.1.4.3. Personal de otras instituciones educativas.....	138
6.2.1.4.4. Personal contratado.....	139
6.2.1.4.5. Pasantes	139
6.2.1.4.6. Becarios	140
6.2.1.5. Material didáctico y de apoyo	140
6.2.1.5.1. Material de elaboración propia.....	141
6.2.1.5.2. Material disponible en la biblioteca de la FRRQ	142
6.2.1.6. Señalización y señalética.....	142
6.2.1.6.1. Señalización interurbana.....	143
6.2.1.6.2. Señalización urbana	144
6.2.1.6.3. Señalización edilicia.....	144
6.2.2. Actividades de postgerencia de Etapa I	145

6.2.3. Análisis Económico de Etapa I	147
6.2.4. Pedido de aprobación al Concejo Directivo de la FRRQ para crear REINCUBA	148
6.3. ETAPA II: Plan de acción a 4 años	148
6.3.1. Objetivos y actividades	150
6.3.2. Análisis económico de Etapa II	154
6.3.3. Resumen del análisis económico de Etapa II.....	155
6.3.4. Diagrama de Gantt del plan de acción	156
6.4. Análisis económico y social de la implementación de REINCUBA	156
6.4.1. Evaluación económica	156
6.4.2. Evaluación social	158
6.5. Medición del desempeño.....	160
6.5.1. Indicadores de desempeño	161
6.5.1.1. Indicadores de desempeño para medir el grado de logro del objetivo 1: Comunicación y difusión continua	161
6.5.1.2. Indicadores de desempeño para la medición grado de logro del objetivo 2: Asesoramiento.....	162
6.5.1.3. Indicadores de desempeño para para medir el grado de logro del objetivo 3: Búsqueda de emprendedores.....	163
6.5.1.4. Indicadores de desempeño para para medir el grado de logro del objetivo 4: Servicios de capacitación	164
6.5.1.5. Indicadores de desempeño para para medir el grado de logro del objetivo 5: Capacitación interna.....	165
6.5.1.6. Indicadores de desempeño de la gestión general	166
7. Conclusiones	167
8. Anexos y apéndices	177
9. Bibliografía y fuentes	337

INDICE DE ANEXOS Y APENDICES

Anexo 1 - Proyecto “Polo Tecnológico Reconquista”	179
Apéndice A - Formulario de admisión para preincubación	187
Apéndice B - Reglamento de preincubación	193
Apéndice C - Contrato de preincubación	195
Apéndice D - Acuerdo de confidencialidad	197
Apéndice E - Contrato de servicio	199
Apéndice F - Materias primas para acondicionamiento de oficina	203
Apéndice G - Alternativas de layout	205
Apéndice H - Espacios físicos adicionales en la FRRQ	207
Apéndice I - Insumos y equipamientos de oficina y para coffe-break	209
Apéndice J - Personalización de oficina y artículos de papelería personalizados	211
Apéndice K - Material para stand de exposiciones	213
Apéndice L - Merchandising	215
Apéndice M - Señalética interurbana	217
Apéndice N - Modelo de solicitud para señalización interurbana	219
Apéndice O - Señalización urbana	221
Apéndice P - Modelo de solicitud de señalización urbana	223
Apéndice Q - Señalización de edificios	225
Apéndice R - Fichas de actividades de postgerencia de Etapa I	227
Apéndice S - Egresos e ingresos de Etapa I	231
Apéndice T - Pedido de aprobación al Concejo Directivo de la FRRQ	233
Apéndice U - Fichas de actividades del plan de acción	235
Apéndice V - Planillas de ingresos y egresos del plan de acción	289
Apéndice W - Diagramas de Gantt del plan de acción	317

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Resumen de Ingresos y egresos de Etapa II del plan de acción	155
Tabla N° 2. Flujo de fondos de Start-Up y del plan de acción	157
Tabla N° 3. Egresos de Etapa I	231
Tabla N° 4. Ingresos de Etapa I	232
Tabla N° 5. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 1 en el Año 1 del plan de acción	289
Tabla N° 6. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 2 en el Año 1 del plan de acción	290
Tabla N° 7. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 3 en el Año 1 del plan de acción	291
Tabla N° 8. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 4 en el Año 1 del plan de acción	292
Tabla N° 9. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 5 en el Año 1 del plan de acción	293
Tabla N° 10. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 1 en el Año 2 del plan de acción	296
Tabla N° 11. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 2 en el Año 2 del plan de acción	297
Tabla N° 12. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 3 en el Año 2 del plan de acción	298
Tabla N° 13. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 4 en el Año 2 del plan de acción	299
Tabla N° 14. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 5 en el Año 2 del plan de acción	300
Tabla N° 15. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 1 en el Año 3 del plan de acción	303
Tabla N° 16. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 2 en el Año 3 del plan de acción	304
Tabla N° 17. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 3 en el Año 3 del plan de acción	305

Tabla N° 18. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 4 en el Año 3 del plan de acción	306
Tabla N° 19. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 5 en el Año 3 del plan de acción	307
Tabla N° 20. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 1 en el Año 4 del plan de acción	310
Tabla N° 21. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 2 en el Año 4 del plan de acción	311
Tabla N° 22. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 3 en el Año 4 del plan de acción	312
Tabla N° 23. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 4 en el Año 4 del plan de acción	313
Tabla N° 24. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 5 en el Año 4 del plan de acción	314

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Hitos en el desarrollo de las incubadoras en Argentina	21
Figura N° 2. Origen del capital de las incubadoras	22
Figura N° 3. Entidades que han promovido y/o participado de la creación de las incubadoras	23
Figura N° 4. Instrumentos institucionales que poseen las incubadoras	23
Figura N° 5. Origen de las empresas	24
Figura N° 6. Servicios que ofrecen las incubadoras	24
Figura N° 7. Otros datos de las incubadoras a nivel nacional	25
Figura N° 8. Datos de las incubadoras de la Región Central	26
Figura N° 9. Datos de las aglomeraciones	27
Figura N° 10. Servicios del PTLC SAPEM	36
Figura N° 11. Áreas de capacitación de SEBRAE	36
Figura N° 12. Datos estadísticos de SEBRAE en 2011	37
Figura N° 13. Vista aérea Parco Tecnológico Padano de Milano (Lodi- Italia).....	41
Figura N° 14. Tipología de actores para la innovación y el desarrollo territorial	47
Figura N° 15. El esquema del sistema de desarrollo emprendedor (SDE)	52
Figura N° 16. Sistema de Desarrollo Emprendedor incluye al Subsistema Institucional de Desarrollo Emprendedor (SSIDE).....	53
Figura N° 17. Modelo integral de dirección estratégica	54
Figura N° 18. Fases del proceso de planificación estratégica.....	56
Figura N° 19. Proceso de planificación estratégica	57
Figura N° 20. Mapa mental de un plan estratégico.....	59
Figura N° 21. Elementos y preguntas guía para la realización de un plan estratégico	60
Figura N° 22. Modelo de incubación y etapas de crecimiento	62
Figura N° 23. Modelo de incubación	63
Figura N° 24. Modelo de incubación	64
Figura N° 25. Modelo de incubación de cuatro etapas	65
Figura N° 26. Problemas por falta de servicios de preincubación.....	66
Figura N° 27. Áreas de gestión	67
Figura N° 28. Selección de características, grupos y subgrupos	68

Figura N° 29. Atributos y capacidades de un gerente de incubadora	70
Figura N° 30. Árbol de problemas.....	80
Figura N° 31. Actores involucrados (Parte 1/2)	82
Figura N° 32. Actores involucrados (Parte 2/2)	83
Figura N° 33. Instrumentos y asociaciones de promoción científica y tecnológica	85
Figura N° 34. Matriz FODA.....	95
Figura N° 35. Localización de Reconquista en Provincia de Santa Fe y datos generales.....	106
Figura N° 36. Localización de REINCUBA – UTN Reconquista en el predio del Parque Industrial Reconquista.....	107
Figura N° 37. Localización de REINCUBA en el predio de la UTN Reconquista	108
Figura N° 38. Inclusión de REINCUBA en el organigrama de la UTN Reconquista...	109
Figura N° 39. Modelo base de implementación para REINCUBA	113
Figura N° 40. Modelo de implementación para REINCUBA	114
Figura N° 41. Método utilizado para el análisis económico.....	116
Figura N° 42. Modelo alternativo de implementación para REINCUBA	117
Figura N° 43. Actividades a realizar en Etapa I.....	118
Figura N° 44. Actividades de pregerencia	119
Figura N° 45. Criterios de selección sobre el equipo emprendedor	121
Figura N° 46. Criterios de selección sobre la idea.....	121
Figura N° 47. Cursograma del proceso de selección de proyectos para preincubación (Parte 1/3)	125
Figura N° 48. Cursograma del proceso de selección de proyectos para preincubación (Parte 2/3)	126
Figura N° 49. Cursograma del proceso de selección de proyectos para preincubación (Parte 3/3)	127
Figura N° 50. Clasificación de los recursos humanos	135
Figura N° 51. Instituciones educativas en Reconquista y Avellaneda.....	138
Figura N° 52. Material didáctico de elaboración propia para REINCUBA	141
Figura N° 53. Temáticas de material bibliográfico disponible en la biblioteca de la FRRQ	142
Figura N° 54. Actividades de postgerencia de Etapa I dentro del modelo de implementación.....	145
Figura N° 55. Modelo de ficha de actividades.....	146

Figura N° 56. Actividades de postgerencia de Etapa I dentro del modelo de implementación.....	147
Figura N° 57. Plan de acción dentro del modelo de implementación.....	149
Figura N° 58. Codificación de colores para fichas de actividades del plan de acción	150
Figura N° 59. Los 5 objetivos del plan estratégico	151
Figura N° 60. Actividades agrupadas por objetivos del plan estratégico	152
Figura N° 61. Planilla de actividades del plan de acción.....	153
Figura N° 62. Diseño de las planillas de ingresos y egresos por año y objetivo	154
Figura N° 63. Indicadores para medir el desempeño de actividades del objetivo N° 1	162
Figura N° 64. Indicadores para medir el desempeño de actividades del objetivo N° 2	163
Figura N° 65. Indicadores para medir el desempeño de actividades del objetivo N° 3	164
Figura N° 66. Indicadores para medir el desempeño de actividades del objetivo N° 4	165
Figura N° 67. Indicadores para medir el desempeño de actividades del objetivo N° 5	165
Figura N° 68. Indicadores para medir el desempeño de la gestión en general	166
Figura N° 69. Proyecto arquitectónico – Fachada	179
Figura N° 70. Proyecto arquitectónico – Espacios en planta baja	179
Figura N° 71. Proyecto arquitectónico global	181
Figura N° 72. Proyecto arquitectónico – Plano de planta baja	183
Figura N° 73. Proyecto arquitectónico – Plano de planta alta	185
Figura N° 74. Formulario de admisión (Parte 1/5)	187
Figura N° 75. Formulario de admisión (Parte 2/5)	188
Figura N° 76. Formulario de admisión (Parte 3/5)	189
Figura N° 77. Formulario de admisión (Parte 4/5)	190
Figura N° 78. Formulario de admisión (Parte 4/5)	191
Figura N° 79. Formulario de admisión (Parte 5/5)	192
Figura N° 80. Reglamento de preincubación (Parte 1/2)	193
Figura N° 81. Reglamento de preincubación (Parte 2/2).....	194
Figura N° 82. Contrato de preincubación (Parte 1/2)	195

Figura N° 83. Contrato de preincubación (Parte 2/2)	196
Figura N° 84. Acuerdo de confidencialidad (Parte 1/2)	197
Figura N° 85. Acuerdo de confidencialidad (Parte 1/2)	198
Figura N° 86. Contrato de servicio (Parte 1/3)	199
Figura N° 87. Contrato de servicio (Parte 2/3)	200
Figura N° 88. Contrato de servicio (Parte 3/3)	201
Figura N° 89. Listado de materias primas para acondicionamiento de oficina	203
Figura N° 90. Alternativa N° 1 para la ubicación y layout de REINCUBA	205
Figura N° 91. Alternativa N° 2 para la ubicación y layout de REINCUBA	206
Figura N° 92. Auditorium	207
Figura N° 93. Salas informáticas	207
Figura N° 94. Biblioteca	208
Figura N° 95. Biblioteca	208
Figura N° 96. Listado de Equipamientos e insumos de oficina	209
Figura N° 97. Listado de Equipamientos e insumos para coffe-break	209
Figura N° 98. Personalización de oficina de REINCUBA	211
Figura N° 99. Elementos de personalización para REINCUBA	211
Figura N° 100. Tarjetas de visita	212
Figura N° 101. Hojas membretadas	212
Figura N° 102. Paneles para exposiciones (Imagen ilustrativa)	213
Figura N° 103. Folletería (Imágenes ilustrativas)	213
Figura N° 104. Ejemplos de elementos de merchandising	215
Figura N° 105. Lugar de colocación de señal interurbana en el acceso norte	217
Figura N° 106. Lugar de colocación de señal interurbana en el acceso sur	217
Figura N° 107. Modelo de solicitud para instalación de señales interurbanas	219
Figura N° 108. Lugar de colocación de señal urbana en Parque industrial Reconquista	221
Figura N° 109. Lugar de colocación de señal urbana en el casco céntrico de la ciudad de Reconquista	221
Figura N° 110. Modelo de solicitud de instalación de señales urbanas	223
Figura N° 111. Lugar de colocación de señalética en el acceso al edificio principal de la FRRQ	225
Figura N° 112. Lugar de colocación de señalética en el edificio de localización de REINCUBA	225

Figura N° 113. Confección de base de datos protocolar.....	227
Figura N° 114. Actualización sitio web PTRQ.....	228
Figura N° 115. Difusión acto inaugural.....	229
Figura N° 116. Acto inaugural.....	230
Figura N° 117. Nota presentación del proyecto a Consejo Directivo de la FRRQ.....	233
Figura N° 118. Actualización sitio web PTRQ.....	239
Figura N° 119. Newsletter	240
Figura N° 120. Redes Sociales	241
Figura N° 121. Difusión radial y televisiva	242
Figura N° 122. Comunicación personalizada	243
Figura N° 123. Asesoramiento continuo a emprendedores	247
Figura N° 124. Asistencia en la formulación de proyectos del Ministerio de Industria de la Nación - Área Jóvenes emprendedores (Parte 1/2)	248
Figura N° 125. Asistencia en la formulación de proyectos del Ministerio de industria de la Nación - Área Jóvenes emprendedores (Parte 2/2)	249
Figura N° 126. Asistencia en la formulación de proyectos del Ministerio de Industria de la Nación – Área Industrial y grandes Empresas	250
Figura N° 127. Asistencia en líneas de financiamiento provinciales	251
Figura N° 128. Asistencia en la formulación de proyectos de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica	252
Figura N° 129. Asistencia en la formulación de proyectos del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca de la Nación.....	253
Figura N° 130. Asistencia en líneas de crédito bancarias (Parte 1/2).....	254
Figura N° 131. Asistencia en líneas de crédito bancarias (Parte 2/2).....	255
Figura N° 132. Asistencia en otros instrumentos de desarrollo productivo	256
Figura N° 133. Preincubadora virtual	257
Figura N° 134. Dictado de conferencias	261
Figura N° 135. Presentaciones en universidades y escuelas de la Región	262
Figura N° 136. Participación en eventos afines	263
Figura N° 137. Concurso de emprendedores	264
Figura N° 138. Videoconferencia con emprendedores de otras incubadoras de la Argentina y del mundo.....	265
Figura N° 139. Concurso de emprendedores – Escuela secundaria	266
Figura N° 140. Workshops de creatividad e innovación	269

Figura N° 141. Conferencia “100 maneras de fracasar en un emprendimiento y como evitar que vuelva a ocurrir”	270
Figura N° 142. Conferencia “Emprendedorismo y creación de empresas”	271
Figura N° 143. Curso “Ideas y modelado de negocios”	272
Figura N° 144. Curso “Como armar un plan de negocios”	273
Figura N° 145. Curso “Marketing para emprendedores”	274
Figura N° 146. Conferencia “Instrumentos de promoción y financiamiento”	275
Figura N° 147. Curso “Excel para emprendedores”	276
Figura N° 148. Curso “Propiedad Intelectual: Patentes y derecho de autor”	277
Figura N° 149. Curso “Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva”	278
Figura N° 150. Curso “Liderazgo para Emprendedores”	279
Figura N° 151. Curso de “Técnicas Avanzadas de Negociación”	280
Figura N° 152. Curso “Presentaciones para convencer”	281
Figura N° 153. Participación en congresos, conferencias y actividades afines a Polos.....	285
Figura N° 154. Videoconferencias con otras incubadoras.....	286
Figura N° 155. Visitas a incubadoras y polos tecnológicos	287
Figura N° 156. Capacitación interna.....	288
Figura N° 157. Diagrama de Gantt Año 1 (Parte 1/5)	317
Figura N° 158. Diagrama de Gantt Año 1 (Parte 2/5)	318
Figura N° 159. Diagrama de Gantt Año 1 (Parte 3/5)	319
Figura N° 160. Diagrama de Gantt Año 1 (Parte 4/5)	320
Figura N° 161. Diagrama de Gantt Año 1 (Parte 5/5)	321
Figura N° 162. Diagrama de Gantt Año 2 (Parte 1/5)	322
Figura N° 163. Diagrama de Gantt Año 2 (Parte 2/5)	323
Figura N° 164. Diagrama de Gantt Año 2 (Parte 3/5)	324
Figura N° 165. Diagrama de Gantt Año 2 (Parte 4/5)	325
Figura N° 166. Diagrama de Gantt Año 2 (Parte 5/5)	326
Figura N° 167. Diagrama de Gantt Año 3 (Parte 1/5)	327
Figura N° 168. Diagrama de Gantt Año 3 (Parte 2/5)	328
Figura N° 169. Diagrama de Gantt Año 3 (Parte 3/5)	329
Figura N° 170. Diagrama de Gantt Año 3 (Parte 4/5)	330
Figura N° 171. Diagrama de Gantt Año 3 (Parte 5/5)	331
Figura N° 172. Diagrama de Gantt Año 4 (Parte 1/5)	332

Figura N° 173. Diagrama de Gantt Año 4 (Parte 2/5)	333
Figura N° 174. Diagrama de Gantt Año 4 (Parte 3/5)	334
Figura N° 175. Diagrama de Gantt Año 4 (Parte 4/5)	335
Figura N° 176. Diagrama de Gantt Año 4 (Parte 5/5)	336

SIGLAS Y ACRONIMOS

A

ADEPRO: Agencia Para El Desarrollo Económico Y Productivo

ADR: Asociación para el Desarrollo Regional

ADN: Acido desoxirribonucleico

AIPYT: Asociación Argentina de Incubadora de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos

ANPROTEC: Asociación Nacional de Entidades Promotoras de Emprendimientos Innovadores

ANR: Aportes No Reembolsables

ARN: Acido ribonucleico

B

BIC: Business Innovation Centre

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

BIDP: Base de Instrumentos para el Desarrollo Productivo

C

CEEIS: Centros Europeos de Empresas e Innovación

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CSES: Centre for Strategy & Evaluation Service

COFECYT: Consejo Federal de Ciencia y Tecnología

CREE: Conferencia Permanente de rectores, presidentes y vicescancilleres de las universidades europeas

D

DIRCON: Directorio de Consultores

E

EBN: European Business and Innovation Center Network

EBT: empresas de base tecnológica

F

FONARSEC: Fondo Argentino Sectorial

FONCYT: Fondo para la Investigación Científica y Tecnológica

FONSOFT: Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software

FONTAR: Fondo Tecnológico Argentino

FRIAR: Frigorífico Regional Industrias Alimenticias Reconquista

FRRE: Facultad Regional Resistencia

FRRQ: Facultad Regional Reconquista

FUAR: Fundación Unidad Académica Reconquista

FVG: Friuli-Venezia Giulia

FYEP: Formulación y evaluación de proyectos

G

GTEC: Programa de formación de gerentes y vinculadores tecnológicos

I

IDEAINCUBA: primera incubadora de empresas de alta tecnología de la Universidad de Concepción (Chile)

INCUBA UDEC: actual incubadora de empresas de alta tecnología de la Universidad de Concepción (Chile)

INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censo

IDISC: InfoDev's Incubation Support Center

INFODEV: Information for Development Program

IPE: Instituto Provincial del Empleo

INTA: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

INTECNOR: Incubadora de empresas de las Universidad Tecnológica Nacional Resistencia

INTI: Instituto Nacional de Tecnología Industrial

IPE: Instituto Provincial del Empleo

M

MIB: Management and International Business

MINCTIP: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva

MIUR: Ministry of Universities and Research

N

NBIA: National Business Incubation Association

NEA: Nordeste argentino

NOA: Noroeste argentino

O

OAS: Organization of American States

P

PACC: Programa de Acceso al Crédito y la Competitividad

PEST: Políticos, económicos, sociales y tecnológicos

PIB: Producto Interno Bruto

PRODER: Programa para el Desarrollo Regional y Sectorial

PROSAP: Programa de Servicios Agrícolas Provinciales

PTLC: Parque Tecnológico del Litoral Centro

PTP: Parco Tecnologico Padano

PTRQ: Polo tecnológico Reconquista

R

REDVITEC: Red de Vinculación Tecnológica de Universidades Nacionales Argentinas

REINCUBA: Reconquista Incuba

RRHH: Recursos humanos

S

SAPEM: Sociedad anónima con participación mayoritaria del Estado

SDE: Sistema de desarrollo emprendedor

SEBRAE: Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas

SEPYME: Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional

SIP: Sector Industrial Planificado

SSIDE: Sistema de Desarrollo Emprendedor incluye al Subsistema Institucional de Desarrollo Emprendedor

T

TIC: Tecnologías de la información y la comunicación

U

UICH: Unión Industrial del Chaco

UKBI: United Kingdom Business incubation

UNIMITT: Centro per l'Innovazione e il Trasferimento Tecnológico - Università degli Studi di Milano

UNL: Universidad Nacional del Litoral

UN.I.V.E.R.S.I.T.A.S.: Università e Impresa per Valorizzare Esperienze e Risultati Scientifici per Innovare e Trasferire Attività e Saperi

USINE: University Start-up of International Entrepreneurs

UTN: Universidad Tecnológica Nacional

V

VINCSI: Departamento de Vinculación Comunicacional Social Institucional de la UTN FRRQ.

AGRADECIMIENTOS

A mi director, Julio Tealdo, por sus aportes, colaboración y orientación durante la elaboración de este trabajo

Al Parque Tecnológico Padano de Lodi (Italia), por haberme aceptado y abierto sus puertas para poder realizar mi pasantía de la “Especialización en Vinculación y Gestión Tecnológica”, realizada en la Universidad Nacional del Litoral de la Ciudad de Santa Fe. Institución en la cual pude adquirir invalorable conocimientos que me han permitido realizar este trabajo desde una visión internacional, conocimientos basados en la excelencia, en la larga experiencia y en la calidad en la gestión, en la cual el Parco Padano de Lodi es un ejemplo a seguir.

Al su director general, Gianluca Carengo, con quien establecí los primeros contactos y quien guio y planificó mis actividades durante la pasantía. Me ha hecho participe de sus actividades en eventos y reuniones que han sido un invalorable aporte a este trabajo. Valoro con aprecio y recuerdo gratamente, cada una de estas actitudes.

Al personal de la incubadora “Alimenta”. A Fabrizio Trigila, por su acompañamiento constante en las actividades programadas, por su disponibilidad de ayuda en todo momento y por el asesoramiento en temáticas de preincubación de empresas que fueron de gran ayuda para este trabajo. A Simona Palermo por haber sido complaciente en sus explicaciones ante mis consultas sobre proyectos de cooperación internacional. Y a Augusto Prete con quien también compartí gratos momentos en mi estadía.

A Chiara Del Balio y a Roberto Tiezzi, del (Centro para la innovación y la transferencia tecnológica de la Universidad de Milán (UNIMITT - Centro per l'Innovazione e il Trasferimento tecnologico dell'Università degli Studi di Milano), a quienes agradezco la atención recibida en esta institución. Allí se me instruyo, entre otras temáticas, sobre el Concurso “Start Cup Milano Lombardía”, las universidades, institutos e incubadoras que participan, su reglamento, y las categorías de los proyectos que se presentan en dicho concurso.

1. RESUMEN



Inicialmente, la idea de crear un Polo Tecnológico en la ciudad de Reconquista (PTRQ) nace de una iniciativa entre la Universidad Tecnológica Nacional, Regional Reconquista (U.T.N Reconquista, FRRQ), la Universidad Nacional del Litoral (U.N.L.), el Ente Parque Industrial de Reconquista y la Provincia de Santa Fe, a través de la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación. Estudios realizados revelan la necesidad de un organismo que dé respuesta a las demandas de los emprendedores locales para el desarrollo y start up de nuevas empresas, y del sector empresarial para el mejoramiento de la cadena de valor como método para la mejora de la competitividad sectorial centrado en la optimización de bienes y servicios.

Esta idea, la de crear el PTRQ, se plasmó en el año 2010 con el desarrollo del proyecto integral del Polo Tecnológico, un proyecto arquitectónico que estuvo a cargo de la Unidad de Proyectos Especiales del Ministerio de Obras Públicas y Vivienda de la provincia de Santa Fe, el cual consiste en la construcción de una infraestructura de 3500 m² que albergará diferentes sectores (oficinas, auditorio, biblioteca, laboratorios, etc.), entre los cuales se considera destinar un sector para montar una preincubadora de empresas.

La aún no concreción del proyecto, con todos sus recursos humanos y edificios planificados conlleva a las industrias locales la imposibilidad de llevar adelante sus proyectos de modernización, innovación y/o expansión, y para los emprendedores regionales implica no disponer de asesoramiento y capacitación que los asistan en el proceso de llevar adelante sus ideas de creación de nuevas empresas, ya sean emprendedores proveniente del ámbito académico (alumnos y docentes de las universidades locales) o del entorno productivo regional.

Este proyecto, la creación de REINCUBA (Reconquista Incuba), la preincubadora del PTRQ, surge de la necesidad de poner en marcha el Polo Tecnológico Reconquista en base a la información suministrada por el análisis de los datos realizado en el trabajo¹ realizado en la Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Reconquista, a través de su Unidad de Vinculación Tecnológica en el marco del Programa de Fortalecimiento de los Equipos de Vinculación Tecnológica Convocatoria año 2011, el cual evidencia la imperiosa necesidad de asistencia en el desarrollo de planes de negocios por parte de

¹ Resolución Consejo Superior U.T.N. Nº 1016/11 - Resolución U.T.N. Reconquista Nº 308/2011

empresarios y emprendedores locales (Longhi, 2012). Esta situación se confirma por la información obtenida en ADEPRO, Agencia Para El Desarrollo Económico y Productivo, a través de Sr. Pablo Llanes quien confirmó la necesidad de asistencia técnica en la formulación de proyectos para emprendedores y empresas que solicitan subsidios o préstamos que gestiona la institución (P. Llanes, comunicación personal, marzo de 2012) y por la Secretaria de la Producción de la ciudad de Avellaneda, Provincia de Santa Fe, en la entrevista Sr. Hugo Bernardis, Secretario de la Producción, Municipalidad de Avellaneda, quien destacó la necesidad de capacitación en las áreas de emprendedorismo y desarrollo de planes de negocios para los emprendedores regionales que deseen postularse como candidatos a incubación, como para el personal que trabaja en la incubadora de empresas que funciona en el predio del parque industrial de Avellaneda en la sede de la Secretaria de la Producción, para ampliar sus conocimientos específicos en desarrollo de negocios y para disponer de más herramientas para una mejor selección de proyectos para incubación (H. Bernardis, comunicación personal, febrero de 2010).

La carencia de fuentes de asesoramiento en las áreas mencionadas se refleja en dos hechos de ocurrencia frecuente: el abandono de los emprendedores de sus proyectos al no poder obtener una visión clara de la idea de negocio por la falta de un plan, lo que les impide muchas veces acceder a las fuentes de financiamiento, hecho este informado por ADEPRO; o la situación más común que se presenta en la Secretaria de la Producción de la ciudad de Avellaneda, la cual dispone de una incubadora de empresas en el Parque Industrial de esa ciudad, donde los postulantes no pueden obtener la aceptación para incubar sus proyectos por no haber elaborado un plan de negocios.

El presente trabajo propone un plan estratégico para la implementación de REINCUBA, la preincubadora de empresas del Polo Tecnológico Reconquista dentro de la estructura ya existente de la Universidad Tecnológica Nacional Regional Reconquista.

El mencionado plan estratégico es un documento que definirá los caminos que permitirán alcanzar las metas propuestas a través de un conjunto de actividades iniciales, y de la implementación de un plan de acción a 4 años. Las primeras actividades y el plan de acción deberán llevarse a cabo en los tiempos, y con los recursos necesarios estipulados para lograr los objetivos establecidos, encuadrados dentro de la misión y la visión establecida para REINCUBA.

El marco teórico de este proyecto está compuesto por los antecedentes vinculados a estudios relacionados a la temática de incubación de empresas en Argentina y Guatemala y al análisis de la implementación de algunas incubadoras en Argentina e Italia, información obtenida a través de visitas y pasantías a incubadoras de negocios y polos tecnológicos en ambos países. Así como también la investigación realizada por el Gobierno de la Provincia de Santa Fe que determinó la factibilidad para la realización de un Polo Tecnológico que debería localizarse en la ciudad de Reconquista con características particulares relacionadas al entorno productivo, industrial y social. Los estudios realizados se plasmaron en el proyecto integral que culmina con el diseño del proyecto arquitectónico del mismo.

El marco teórico de este proyecto se inicia con los antecedentes vinculados a estudios relacionados a la temática de incubación de empresas: los orígenes de la incubación de empresas en Argentina (Hoeser y Versino, 2006; Logegaray, 2003; Fardelli y Ciancio, 2004) y el panorama actual de la misma (AIPYT, 2009 y 2013).

Por su trascendencia e importancia para este trabajo, se presenta también el proyecto arquitectónico del Polo Tecnológico Reconquista. Se trata del resultado de la investigación y el trabajo realizado por el Gobierno de la Provincia de Santa Fe, que aprobó la factibilidad del mismo y la determinación de su localización óptima en la ciudad de Reconquista, por sus características particulares relacionadas al entorno productivo, industrial y social.

Se analizan casos de implementación de algunas incubadoras en Argentina, Italia, Brasil y Chile, información obtenida a través de visitas y pasantías como los casos de INTECNOR, la incubadora de la Universidad Tecnológica Nacional de Resistencia, Chaco, Argentina, y ALIMENTA, la preincubadora de empresas del Parco Padano de Milano, Italia; y de fuentes confiables de Internet (sitios web de SEBRAE, de IDEAINCUBA y del Parque tecnológico Litoral Centro SAPEM) para el resto de los casos.

Forman, además, parte de los antecedentes de este marco teórico, varios proyectos de implementaciones de incubadoras: plan estratégico para la implementación de una incubadora de empresas de base tecnológica en Guatemala, tesis presentada en la Universidad de San Carlos de Guatemala (Sultán Mejía, 2010), plan de negocio de una preincubadora de empresas dentro de la estructura existente de la Universidad Nacional

de la Plata (Navas, Palacios & Willis, 2006), tesis presentada en la Universidad del Salvador en la cual se proyecta la implementación de una incubadora de negocios dentro de la misma universidad para brindar servicios de preincubación e incubación (Flores, Padilla López & Serrano Monroy, 2011), proyecto para la implementación de una incubadora de empresas dentro de la Black Hills State University desarrollado dentro de la misma universidad (Kraus Lauffer & Robbins, 2010), proyecto que incluye el estudio de factibilidad para la creación de una red de incubadoras de empresas en el Condado de Lane (Oregon, EEUU), servicio contratado por la administración pública a una consultora privada (K. J. Smith Associates, 2004).

Como actividad de estrecha y directa relación con el trabajo y la carrera de especialización en vinculación y gestión tecnológica, se expone la experiencia adquirida en la pasantía realizada en el Parco Padano de Milano, como requisito académico de la especialización, así como otras experiencias internacionales personales relacionadas al proyecto. Estas son: visita a la Universidad de Milano y una pasantía realizada en la incubadora de empresas de Trieste, Italia, en el año 2004.

La literatura consultada resalta la importancia de la incubación de empresas como fomento al *emprendedorismo* (Pereyra, Rodríguez & Molina, 2012; Gonzales y Matozo, 2013; Kantis, 2002 y 2003) y como contribución al *desarrollo local* (Rodríguez, Bernal & Cuervo, 2011; Méndez, 2002; Castillo, Verástegui & Pedraza Melo, 2014), mediante la creación y el fortalecimiento de empresas, especialmente aquellas innovadoras, como lo sostiene la teoría de la *economía de la innovación* (Oyala Davila, 2008; Rojas, 2013; Carrasco & Castaño, 2008; Castillo, Verástegui & Pedraza Melo, 2014).

Para toda organización que quiera cumplir su misión y alcanzar su propia visión, es fundamental desarrollar un *plan estratégico* (David, 2008; Armijo, 2011), el cual debe reflejar cuál será la estrategia a seguir para el logro de los objetivos propuestos, y así llevar adelante el proyecto con mayores probabilidades de éxito. Para la implementación de incubadoras de negocios, los planes estratégicos se deben adaptar a la temática en cuestión (Infodev, s.f.).

Con el objetivo de definir el alcance de este trabajo, que es específicamente el desarrollo de un proyecto para brindar a los emprendedores los servicios de la primera etapa del *proceso de incubación de empresas*, es decir, implementar una preincubadora

de empresas, es necesario conocer las distintas etapas del proceso completo de incubación (Cassin, s.f.; INFODEV, s.f.a; MSH Europe Tech y Innovos Group S.A., 2013; Dichter, Reis & Marchand, 2010; Aguilar, 2010; Voisey, Jones & Brychan , 2013), y delimitar las actividades propuestas y servicios que se van a ofrecer en REINCUBA.

Para una correcta *gestión de incubadoras de empresas* (INFODEV, 2010 y 2012) es indispensable conocer los perfiles necesarios de las personas que administrarán las mismas. Así también se debe tener un conocimiento detallado de las *buenas prácticas para incubadoras de empresas* (Nodriza Incubation Partner, 2005) para diseñar la estructura operativa y el plan de acción a 4 años de este plan estratégico.

A los fines de poder medir la eficiencia y la eficacia de las actividades a realizar, durante el plan de acción, es indispensable *la medición de desempeño* de las mismas (CEPAL, 2006; Nodriza, 2005; Armijo, 2009; CSES, 2002) a través del análisis de variables y ratios desarrollados específicamente para este proyecto.

Finalmente, para poder evaluar este proyecto, se realiza *la evaluación económica y social* del mismo (Sapag Chain N. y Sapag Chain, 2007) con el objetivo de poder determinar su viabilidad y decidir su implementación y puesta en marcha.

Presentados la introducción y el marco teórico de este plan estratégico, se desarrolla el diagnóstico estratégico a través del cual se obtiene una valoración operativa de la situación actual, identificando cuáles son los problemas y actores involucrados para culminar con la matriz FODA reflexionando respecto a las debilidades, fortalezas, oportunidades, y amenazas que surgen de los análisis interno y externo del proyecto.

El análisis externo se refiere a los elementos o factores que están fuera de la institución pero que se interrelacionan con ella y la afectan, ya sea de manera positiva o negativa. El análisis interno consiste en la identificación y evaluación de los diferentes factores o elementos endógenos implicados, con el objetivo de conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la Universidad Tecnológica Nacional, Regional Reconquista y demás actores involucrados, para de esta manera identificar las fortalezas y debilidades existentes.

Las etapas siguientes detallan específicamente las estrategias elaboradas para la creación de REINCUBA a través del diseño que contempla la definición de la misión y

la visión, alcance, localización y objetivos propuestos y la implementación que se divide en 2 etapas divididas temporalmente por la fecha de inicio de actividades de REINCUBA:

1. Etapa I: Diseño de la estructura operativa de REINCUBA y 4 actividades previas al inicio de actividades, sus tiempos y recursos humanos necesarios.
2. Etapa II: Plan de acción a cuatro años, compuesto de 37 actividades a desarrollar, agrupadas por objetivos, recursos humanos y tiempos necesarios para cada una, y la planificación temporal prevista a través del modelado gráfico de las diferentes actividades a lo largo de los cuatro años de duración de esta etapa.

Para ambas etapas se realizaron los análisis económicos correspondientes que contemplan los ingresos y los egresos resultantes de las actividades planificadas en cada una de ellas.

Se culmina la implementación con el análisis económico conjunto de ambas etapas, las implicancias sociales del proyecto y la elaboración de indicadores de performance para poder evaluar el grado de avance y eficiencia de las actividades planificadas para el logro de los objetivos propuestos en el plan estratégico.

2. INTRODUCCION



Con el objeto de apoyar y dar mejor seguimiento a los proyectos de emprendedores, el modelo de incubación de empresas se divide en tres etapas: preincubación, incubación y postincubación.

El presente trabajo contiene los elementos necesarios para la puesta en marcha y funcionamiento de REINCUBA, la PREINCUBADORA de empresas del Polo Tecnológico Reconquista.

La preincubación de empresas es primer estadio del proceso de incubación destinado inicialmente a validar una idea de negocio. En las incubadoras de empresas se analizan ideas con el fin de crear nuevos negocios por parte de potenciales emprendedores y se seleccionan aquellas que se consideren viables, y se acompaña al emprendedor brindándole asesoramiento y capacitación en la medida que este lo necesite, de manera de que logre adquirir una visión clara sobre la viabilidad y puesta en marcha de su proyecto, con el objetivo de minimizar las probabilidades de fracaso del mismo.

Los servicios que se proporcionan se basan en el apoyo profesional que la preincubadora ofrece para la elaboración de planes de negocio en diferentes áreas de la administración de negocios: contabilidad y finanzas, mercadotecnia, marcas y patentes, viabilidad legal, etc.

En este proyecto se propone un plan para iniciar las actividades del PTRQ a través del proceso de preincubación de empresas. En esta primera etapa del modelo de incubación se ofrecerán los servicios integrales de orientación, tutoría, asesoría, capacitación, suministro de información sobre bases de datos de personas, empresas, entidades, organismos e información relacionada a oportunidades de negocios, para la elaboración, desarrollo y terminación de los planes de negocios preincubados. Además se realizarán actividades relativas a la búsqueda de emprendedores, difusión y capacitación interna de recursos humanos de REINCUBA.

Los beneficiarios directos de este proyecto son los potenciales emprendedores de la Región, los cuales pueden provenir de universidades locales, como ser la U.T.N. y de la U.N.L. y de otras instituciones educativas, y demás universidades que en el futuro se radiquen en la Región. Así también alumnos y docentes de las escuelas secundarias. Sin omitir a aquellos emprendedores provenientes de diversos sectores de la sociedad, excluyendo el nivel académico alcanzado, y perfil profesional de los mismos.

La iniciativa del Programa de Formación de Gerentes y Vinculadores Tecnológicos (GTec), a través de la carrera de postgrado “Especialización en Vinculación y Gestión Tecnológica” diseñada durante 2008 por la Secretaría de Planeamiento y Políticas del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, tiene como objetivo mejorar la competitividad de la producción local, fortalecer las capacidades tecnológicas y de aprendizaje de las empresas y unificar el lenguaje entre empresarios, emprendedores e investigadores universitarios.

Este postgrado, dirigido a graduados universitarios vinculados a la gestión tecnológica y la innovación tecno-productiva (gerentes y empresarios, emprendedores, representantes de cámaras empresariales, funcionarios nacionales, provinciales y municipales de unidades de vinculación tecnológica, gerentes y promotores de parques y polos tecnológicos e industriales, e incubadoras de empresas) aporta los conocimientos necesarios para llevar adelante proyectos conjuntos en los cuales intervienen los organismos de la administración pública a nivel nacional, provincial y municipal, organizaciones no gubernamentales, empresarios y emprendedores, de manera de poder vincular estos actores con investigadores, docentes, graduados, alumnos que integran la comunidad académica y el sistema nacional de ciencia y tecnología.

Este proyecto es el resultado de la integración de los aprendizajes adquiridos a lo largo de la formación académica del postgrado y de las experiencias recogidas en las pasantías ofrecidas en la carrera y del interés personal en poder trabajar en el mejoramiento de la vinculación académica con el sector productivo y con organismos públicos y privados de la Región hacia el desarrollo de la fuerza emprendedora local en pos del desarrollo de la comunidad.

A través de este trabajo intentaré desarrollar una idea para la puesta en funcionamiento de REINCUBA, en vista a la inminente necesidad local de contar con un centro de atención a emprendedores, comprometido con el desarrollo y las necesidades regionales, escoltado, si se pudiere, por el interés de autoridades provinciales, municipales y académicas, para dar inicio a las actividades del PTRQ, independientemente de los avances que se logren en relación al proyecto integral.

Este trabajo pretende ser el punto de partida de este propósito, que podría marcar un hito importante en el desarrollo de la FRRQ, considerando el mismo de interés tanto para la Universidad, la cual ha dedicado tiempo y esfuerzo en el proyecto del Polo Tecnológico

en pos de un beneficio institucional incluyendo alumnos, docentes, estudiantes y graduados, como para todo el sistema educativo y productivo regional.

1

PRIMERA

PARTE



3. MARCO TEORICO



3.1 - ANTECEDENTES

De acuerdo a Arias (1999) en los antecedentes debemos referirnos a los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio.

La indagación sobre antecedentes fue clave para este trabajo y por la naturaleza de los mismos los dividiremos en dos grupos:

1. Investigaciones y trabajos previos, los cuales van de lo general a lo más específico. Se comienza con un estudio referente a los orígenes de incubadoras en Argentina, luego con el análisis del panorama actual de incubadoras en Argentina; para cerrar con el estudio del proyecto integral del Polo Tecnológico Reconquista como antecedente más estrechamente relacionado a este trabajo.
2. Experiencias personales y casos de implementación de preincubadoras donde se han propuestos objetivos similares. Estos antecedentes sirvieron de guía y permitieron hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trató el problema en cada oportunidad.

3.1.1 - Orígenes de la incubación de empresas en la Argentina

El concepto de Incubadora de empresas dio sus primeros pasos en la década de los 50 en California, a partir de las iniciativas de la Universidad de Stanford con la creación de un parque industrial y, posteriormente, un parque tecnológico, el Stanford Research Park, el cual se convirtió en la piedra angular de lo que eventualmente sería conocido como el Silicon Valley, estableciendo un nuevo paradigma de la innovación, creado con el objetivo de generar innovaciones para luego transferirlas y propiciar la creación de nuevas empresas intensivas en tecnologías informáticas y electrónicas. Este modelo se difundió rápidamente en los países desarrollados. En Europa se crean los Centros Europeos de Empresas e Innovación (CEEIs), coordinados por medio de la European Business and Innovation Center Network (EBN).

Hoeser y Versino (2006), en un estudio sobre la incubación de empresas en Argentina sostienen que los gobiernos municipales, las universidades, y las organizaciones, ya sean no gubernamentales o privadas perciben a la creación de incubadoras de empresas como elemento vinculatorio de transferencia de conocimientos entre instituciones

educativas y de la ciencia y tecnología hacia el sector privado, así como su inferencia en el desarrollo local y en el incremento en la demanda de recursos humanos calificados.

En el mismo trabajo Hoeser y Versino (2006) sostienen además que a mediados de la década de 1990 fue el momento en que la incubación de empresas se volvió un tema de interés en Argentina, periodo en el cual la mayoría de las incubadoras que se crearon, se planificaron tomando como modelos casos de éxito de incubadoras europeas sin fines de lucro. En este período nace en Argentina la idea de utilizar incubadoras de empresas para el desarrollo local o como vínculo entre el sistema de ciencia y tecnología y el sector empresario. Las primeras iniciativas de incubadoras fueron promovidas desde el Estado y estuvieron a cargo de gobiernos municipales guiándose por el objetivo del desarrollo económico local. Estas iniciativas no fueron muchas y con poca continuidad en el tiempo. Las incubadoras de “empresas de base tecnológica” llevadas adelante por universidades y/o vinculadas a instituciones públicas de I+D fueron las que adquirieron una mayor difusión y permanencia a lo largo del tiempo.

La idea de crear incubadoras universitarias de empresas fue introducida en Argentina en el marco del Proyecto Columbus de la Conferencia de Rectores de Universidades Europeas (CREE-Columbus) creado en 1987, con financiamiento de la Unesco. Este proyecto se orientó a fomentar la cooperación entre universidades europeas y latinoamericanas, promoviendo “el desarrollo institucional y la cooperación multilateral con el objetivo de ayudar a las universidades a responder mejor a los desafíos derivados de los escasos recursos y las demandas de diversificación e internacionalización”.

Según la información suministrada por Logegaray (2003), las dos primeras experiencias de incubación de empresas en el país se originaron en el año 1997 en la Universidad Nacional de La Plata y la Universidad Nacional de Lujan, las cuales participaron en el Programa “Consortium Columbus”. Fue a partir de este proyecto que se formaron los gerentes y encargados de llevar adelante estas primeras experiencias en el país.

La primera acción de política pública para la promoción de la incubación en Argentina fue desarrollada en la Provincia de Buenos Aires, en donde el Instituto Provincial del Empleo (IPE-Ministerio de la Producción) crea el “Programa de incubadoras productivas y de base tecnológica” en 1994. Según Logegaray (2003), ambas

universidades fueron beneficiadas con subsidios por este programa destinados al acondicionamiento edilicio para la instalación de sus respectivas incubadoras.

En el ámbito nacional, fue creado un programa de apoyo en 1997 y las incubadoras y parques de la ciencia fueron mencionados por primera vez en el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología 1998-2000 como importantes instrumentos para la innovación. En 1999, nace la Asociación Nacional de Incubadoras, Parques y Polos Tecnológicos (AIPYPT) para federar a las diferentes iniciativas. Más recientemente, en 2001, la Secretaría de Ciencia y Tecnología, a través del Fondo Tecnológico Nacional (FONTAR) y con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), inició su programa de subsidios para la planificación e implementación de incubadoras y parques tecnológicos.

En el año 2003 FONTAR lanzó una convocatoria denominada ANR Incubadora y Polos Tecnológicos 2003. La convocatoria fue orientada a proyectos de Programas de incubación/radicación de Empresas de Base Tecnológica (EBTs), a ser aplicados en Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica, Parques Tecnológicos y/o Polos Tecnológicos.

Fardelli y Ciancio (2004), a través del cuadro de la figura 1, sintetizan el desarrollo de incubadoras en nuestro país a través de hitos que explican la peculiar conformación que ha ido adquiriendo el sector.

<i>Cuadro 1. Hitos en el desarrollo de las incubadoras</i>
Primer hito - El Programa Columbus: Programa desarrollado durante los años 1991 y 1992. Auspiciado por el Consejo de Rectores de Universidades Europeas. Su principal objetivo era apoyar el desarrollo de incubadoras universitarias en América Latina.
Segundo hito – El Programa de Incubadoras productivas y de Base Tecnológica: Implementado por el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, entre los años 1995-1999. El mismo consistió en el otorgamiento de subsidios para la creación e instalación de incubadoras en universidades nacionales radicadas en su territorio.
Tercer hito – La Asociación: En el año 1999, se crea la Asociación de Incubadoras, Parques y Polos Tecnológicos (AIPyPT). Iniciando así un lento proceso por nuclear a las incubadoras existentes.
Cuarto hito – Interviene el Estado Nacional: El Estado Nacional comienza a intervenir activamente con políticas de promoción de incubadoras y parques tecnológicos a través del FONTAR (Fondo Tecnológico Argentino), la Agencia Nacional de Promoción Científica y tecnológica (ANPCyT) o el Programa Especial de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos de la Secretaría de Ciencia y Tecnología.

Figura N° 1. Hitos en el desarrollo de las incubadoras en Argentina

Fuente: Fardelli Corrololese, C., Ciancio M. (2004),

3.1.2 - Panorama actual de la incubación de empresas en Argentina

La información más actualizada disponible respecto a la incubación de empresas en la Argentina corresponde al último trabajo llevado adelante por la Asociación de Incubadoras, Parques y Polos Tecnológicos de la República Argentina (AIPYPT) en el año 2013 junto a la Universidad Nacional del Litoral, a cargo del Observatorio Económico Territorial.

En este trabajo constan datos de incubadoras, de las empresas incubadas y de parques y polos tecnológicos existentes a nivel nacional.

El resultado que obtuvo AIPYPT (2013) del procesamiento de los datos sobre el origen del capital de las incubadoras fue que el 67% de las mismas, son públicas, seguidas de un 24% que combinan capital público con privado, concluyendo que el 91 % dependen del sector público para su funcionamiento como se esquematiza en la figura 2.

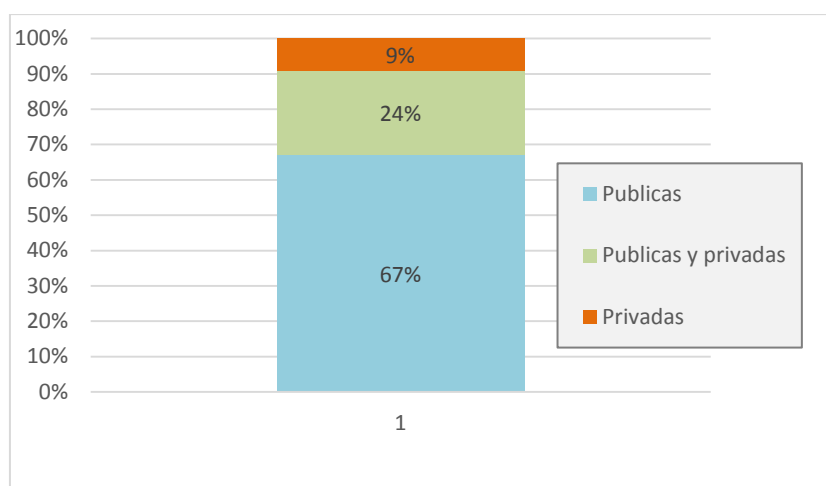


Figura N° 2. Origen del capital de las incubadoras
Fuente: Elaboración propia en base a AIPYPT (2013)

AIPYPT (2013) refuerza la afirmación anterior, indagando sobre las instituciones que han fomentado, promovido y/o participado de este tipo de iniciativas, donde surge que, en el 100 % de los casos han sido universidades y en el 86 % han sido los gobiernos locales, como se detalla en la figura 3. Este dato es de particular interés para el Polo Tecnológico Reconquista, debido a que la UNL y la UTN fueron las instituciones educativas que promovieron este proyecto.

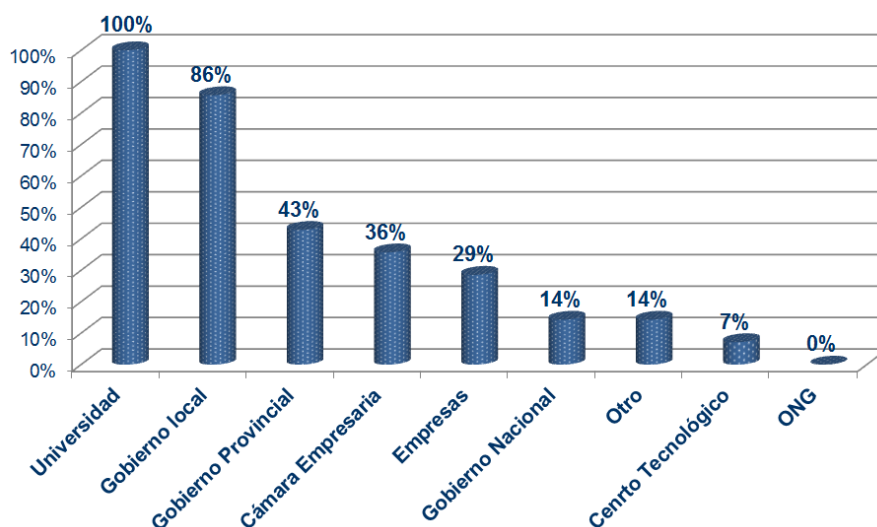


Figura N° 3. Entidades que han promovido y/o participado de la creación de las incubadoras
Fuente: AIPYPT (2013)

Analizando los datos obtenidos en el último relevamientos de AIPYPT realizados en 2013 respecto a los tipos de instrumentos institucionales que utilizan las incubadoras se detecta que alrededor del 80% de las mismas poseen un reglamento de funcionamiento, el 57% analiza las actividades desarrolladas años anteriores y el 38% de ellas tiene un plan estratégico para planificar sus actividades en el largo y mediano plazo. En la figura 4 estos valores se pueden comparar con los obtenidos en el relevamiento que realizo AIPYPT en el año 2009.

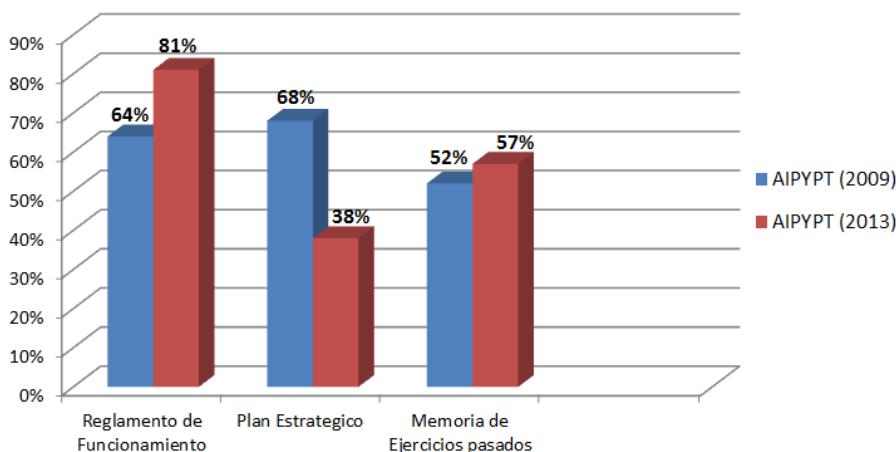


Figura N° 4. Instrumentos institucionales que poseen las incubadoras
Fuente: Elaboración propia con datos de AIPYPT (2013,2009)

Analizando el origen de estas empresas en AIPYPT (2013), se observa que en el 81% de los casos, se trata de emprendedores, en el 12% son spin off universitarios, en menos del 1% de los casos son spin off de centros tecnológicos y en el 7% se trata de empresas que

han surgido de forma diferente a las anteriores especificadas. En la figura 5 se pueden comparar los porcentajes de los relevamientos de AIPYPT (2009) y AIPYPT (2013).

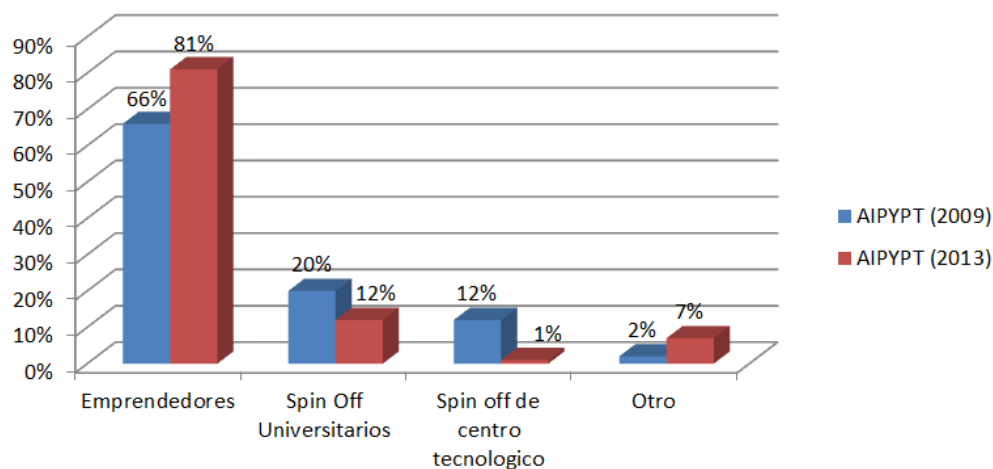


Figura N° 5. Origen de las empresas

Fuente: Elaboración propia con datos de AIPYPT (2013,2009)

Una información que se consideró valiosa para el desarrollo del alcance de REINCUBA es de los servicios más promovidos por las incubadoras. En la figura 6 se detallan los mismos.

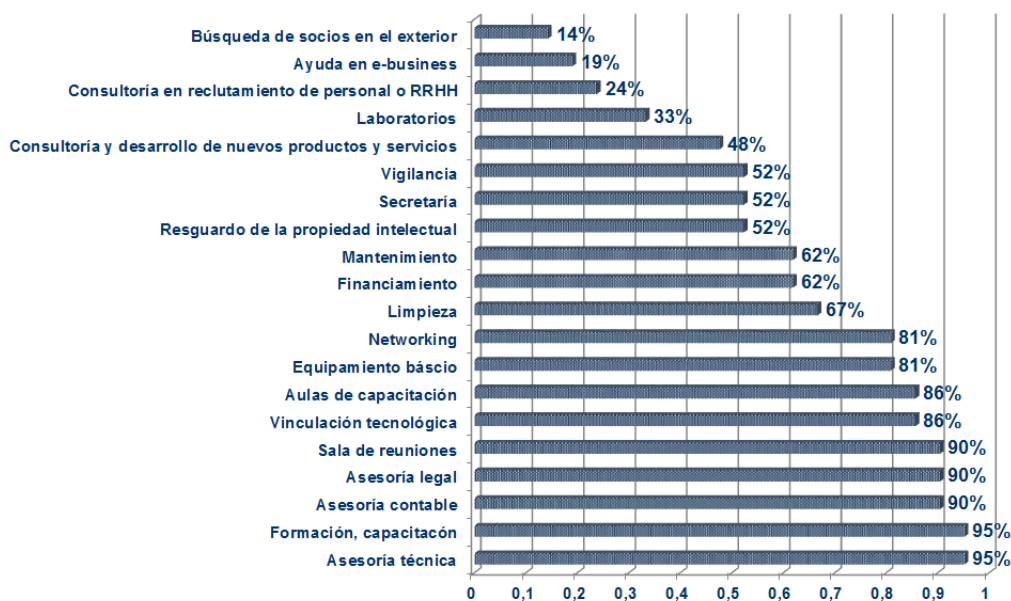


Figura N° 6. Servicios que ofrecen las incubadoras

Fuente: AIPYPT (2013)

Otros datos sobre incubadoras a nivel nacional que son relevantes para este trabajo se muestran en la figura 7.

Forma legal	43% son sociedades anónimas 25 % Sociedades sin fines de lucro 29 % otra forma jurídica	
Fondos	62 % propios 14 % de terceros 24 % ambos	De los que reciben fondos, el 50% es de bancos y organismos privados y el 38 % de aportes municipales
Personal	43 % personal técnico 23 % personal administrativo 19 % gerentes	46 % de los gerentes dedican más del 50% de su tiempo laboran a la incubadora
	23 % tiene estudios de posgrado 37 % tiene estudios universitarios 19 % tiene solo título secundario	
Reglamento	80 % posee reglamento	
Presupuesto de cada ejercicio	57 % realiza el presupuesto	El 38 % no realiza ninguna de las anteriores
Auditorías externas	18 % recibe auditorías externas	
Gestión de calidad	Ninguna realiza gestión de calidad	El 20% posee un sistema de gestión de calidad
Sistema de confidencialidad	El 72 % posee reglamento de confidencialidad (2009)	No hay datos para 2013
Sistema de protección de propiedad intelectual	El 24 % posee sistema de protección de propiedad intelectual (2009)	
Firmas de contratos	El 64 % firma contrato de incubación.	
Plan de marketing	95 % tiene plan de marketing	En 2009 el porcentaje era del 80%
Procedimientos operativos para incorporar nuevos emprendedores	63 % tienen procedimientos	En 2009 el porcentaje es similar (60%)
Búsqueda de emprendedores	76 % realiza actividades de reclutamiento de emprendedores (foros, workshop, conferencias, etc.)	
Asistencia en incubación	93 % sin alojamiento 7 % con alojamiento El porcentaje de solo incubación es del 24 %	Solo el 67 % ofrecer en asistirlas en los servicios de incubación y/o preincubación (72 % en 2009)
Asistencia en preincubación	34 % sin alojamiento 66 % con alojamiento El porcentaje de preincubación es del 10 %	
Alojamiento	23 % de la incubadora no poseen espacios para alojar para incubación.	77% que puede alojar (24% menos de 5 módulos, 25 % de 5 a 10 módulos y 24 % más de 10 módulos)

Figura N° 7. Otros datos de las incubadoras a nivel nacional
Fuente: Elaboración propia con datos de AIPYPT (2013,2009)

AIPYPT (2013) analiza la información recabada de manera de revelar las características de las incubadoras a nivel regional que se encuentran asentadas en las siguientes regiones del país: Cuyo, NEA, región Bonaerense y Central.

Para este trabajo es de nuestro interés la información que AIPYPT (2013) revela sobre la región central, que comprende las provincias de Santa Fe, Córdoba y Entre Ríos, y

que representa el 33 % de los actores relevados, y que es donde se asentara el Polo Tecnológico Reconquista. La información obtenida se presenta en la figura 8.

Origen de las incubadoras	75 % al sector público 12 % al sector privado 13 % mixto
Entidades promotoras	63 % universidad 63 % gobierno local 50 % empresas 38 % gobierno provincial 25 % cámaras empresarias 13 % gobierno Nacional 13 % centros tecnológicos
Figura legal	50 % sociedades anónimas 50 % otros 0 % fundación y asociación sin fines de lucro
Origen de los recursos	50 % fondos propios 12 % fondos de terceros 38 % ambos
Instrumentos institucionales	Reglamento de funcionamiento – 75 % (País 81 %) Plan estratégico – 50 % (País 38 %) Memorias de ejercicios pasados – 38 % (País 57 %) Gestión de calidad – 0% (País 81 %)
Prácticas de gestión	Presupuesto de cada ejercicio – 63 % (País 57 %) Evaluación o auditorías externas – 25 % (País 19 %)
índices de servicios de pre-incubación e incubación	Solo Preincubación – 13 % (c/alojamiento 93 %) Solo incubación – 25 % (c/alojamiento 43 %) Ambos – 50 %
Alojamiento	Preincubación con alojamiento 93 % - (s/alojamiento. 7%) Incubación con alojamiento 43 % - (s/alojamiento 57%)

Figura N° 8. Datos de las incubadoras de la Región Central
Fuente: Elaboración propia con datos de AIPYPT (2013)

Otros datos de interés brindados por AIPYPT (2013) son aquellos relacionados a las aglomeraciones industriales reconocidas en el país (entendiéndose por tales a los parques científicos, industriales y tecnológicos, áreas y/o sectores industriales planificados, clústeres y polos tecnológicos) a efectos de poder presentar una descripción general del conjunto. Estos datos, que se presentan en la figura 9, se consideraron relevantes para este trabajo debido a que REINCUBA, la preincubadora del Polo Tecnológico Reconquista, se emplazara en el Parque Industrial de dicha ciudad.

Tipo de aglomeración	22% parques tecnológicos 21% polos tecnológicos 14% clústeres 7% parques científicos 29% otros	
financiamiento	50 % privado	* Parques tecnológicos – 63% privado * Polos tecnológicos – 0 % privado
	43 % mixto	* Parques tecnológicos – 33 % mixto * Polos tecnológicos – 100 % mixto
	7 % publico	
Entidades promotoras	79 % - Universidad 71 % - Gobierno local 71 % - Gobierno provincial 71 % - Cámara empresaria 59 % - Empresas 29 % - gobierno Nacional 39 % - Centro tecnológico	
Entidades promotoras de polos tecnológicos	100 % - Universidad 100 % - Gobierno local 67 % - Gobierno provincial 67 % - Cámara empresaria 67 % - Empresas 33 % - Centro tecnológico 9 % - Gobierno Nacional	
Servicios de infraestructura	46% -ofrece salas para reuniones 31% - agua potable y/o industrial y energía eléctrica, seguridad privada	
Criterios para incubar	100 % - Viabilidad Económica 100 % - Aplicación de nuevas tecnologías 40 % - Perfil del emprendedor 40 % - Posibilidad de vinculación 40 % -Cantidad de empleo a crear	
Objetivos que incentivaron la creación de aglomeraciones	69 % - Desarrollo tecnológico 62 % - Mejora de la competitividad 46 % - Desarrollo Regional 38 % - Creación de empresas 38 % - Generación de valor 38 % - Transferencia de tecnología 15 % - Creación de puestos de trabajo 15 % - Relocalización de empresas	
Otros servicios que ofrecen las aglomeraciones	77 % - Cursos de capacitación 69 % - Asesoramiento en FyEP de I+D+i 62 % - Transferencia de tecnología 54 % - Asesoramiento en tecnologías específicas 54 % - Asesoramiento financiero 54 % - Asesoramiento en registro de patentes 38 % - Asesoramiento Jurídico 15 % - Servicios de marketing/publicidad	
Prácticas de gestión de las aglomeraciones	62 % - Actividades p/ convocar e identificar nuevos emprendedores 46 % - Formación de emprendedores 46 % - Actividades de marketing y comunicación 23% - Evaluación o auditorías externas de las organizaciones	

Figura N° 9. Datos de las aglomeraciones
Fuente: Elaboración propia con datos de AIPYPT (2013)

La información presentada y analizada en este apartado, seleccionada de los trabajos realizados por AIPYT será utilizada para comprender el desarrollo actual de las incubadoras en Argentina, y particularmente en la región Central donde se emplazara REINCUBA, la preincubadora del Polo Tecnológico Reconquista.

Se tuvieron en cuenta las instituciones que participaron en el desarrollo de los actuales polos tecnológicos (aglomeraciones), sus grados de aporte económico e involucramiento en la creación de los mismos, además de los vínculos que regularon la figura legal adoptada para su funcionamiento.

Son de gran valor los datos relacionados a las aglomeraciones, específicamente aquellas que poseen incubadoras, y de estas las que brindan servicios de preincubación de empresas. Estos datos se refieren a la creación, gestión y servicios brindados en las preincubadoras para sus incubados.

La información obtenida de estos datos será utilizada tanto para el diseño de REINCUBA como para el desarrollo del plan de acción de este plan estratégico.

3.1.3 - Proyecto “Polo Tecnológico Reconquista”

El Polo Tecnológico Reconquista (PTRQ) es una iniciativa en la cual participan la Universidad Tecnológica Nacional, Regional Reconquista (UTN-FRRQ), la Universidad Nacional del Litoral (UNL), el Ente Parque Industrial de Reconquista y la Provincia de Santa Fe, a través de la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Se emplazaría en la ciudad de Reconquista, ciudad ubicada a 325 km al norte de la capital provincial dentro del predio del Parque Industrial de esta ciudad, cabecera del Nodo 1, una de las cinco regiones en las que está dividida administrativamente Santa Fe.

El PTRQ tiene como objetivos incentivar la investigación, el desarrollo y la capacitación dentro del quehacer científico tecnológico en el norte de la provincia de Santa Fe, con el fin de potenciar las capacidades productivas, educativas y tecnológicas de la región a partir de la vinculación de la producción con el conocimiento y de esta manera generar un proceso de innovación continua para mejorar la competitividad y la productividad de las empresas.

Una de las principales novedades del emprendimiento sería la creación de una incubadora de empresas de base tecnológica para fomentar el espíritu emprendedor regional.

De acuerdo a información obtenida del portal web del Polo Tecnológico Reconquista (PTRQ, s.f.) en junio de 2010 el Gobierno de la provincia de Santa Fe presentó el anteproyecto arquitectónico para la edificación del Polo, como resultado del convenio de cooperación y asistencia firmado entre la UTN, el Parque Industrial Reconquista y el gobierno de la provincia de Santa Fe.

El estudio programático y el proyecto arquitectónico estuvieron a cargo de la Unidad de Proyectos Especiales del Ministerio de Obras Públicas y Vivienda de la provincia. El proyecto integra edificios ya existentes, edificios con proyecto previo y nuevos edificios diseñados especialmente para el desarrollo del nuevo emprendimiento. El resultado es un conjunto edilicio integrado, senderos de vinculación, áreas forestadas y estacionamiento vehicular, todo dispuesto en un predio de casi 3 hectáreas dentro del Parque Industrial de Reconquista.

El proyecto arquitectónico del Polo Tecnológico Reconquista supone dos acciones proyectuales diferenciadas: por un lado, la de crear un edificio nuevo (cuya fachada y espacios interiores comunes de planta baja podemos ver en la figura 69 y 70 respectivamente en el anexo 1) conforme a los programas de necesidades y por el otro, el de establecer un sistema físico integrador con los edificios existentes, y los edificios proyectados previamente y actualmente en construcción, a partir del diseño general del predio, de las galerías y veredas de conexión, el parqueizado y forestación, y la incorporación de equipamientos comunes. El edificio nuevo tendrá usos múltiples donde convergerán todas las instituciones involucradas y albergará, además de las funciones específicas de cada parte, sectores de servicios de uso común a todo el predio. Incluirá la incubadora de empresas de base tecnológica; un área exclusiva para la UNL; zona para actividades de I+D, biblioteca; bar / cafetería, y un auditorio para 200 personas. La superficie cubierta aproximada será de 3.500 m². El diseño global del predio, con las edificaciones existentes correspondientes a la FRRQ junto con los edificios del Ente Parque industrial se puede ver en la figura 71.

Dentro de las nuevas estructuras a construir como se puede ver en las figuras 72 correspondiente a la planta baja y la figura 73, correspondiente a la planta alta, ambas

del anexo 1, donde la incubadora de empresas es el elemento principal del edificio y sus espacios están diseñados para cubrir las necesidades inherentes a la gestación de una empresa, desde el desarrollo de una idea hasta el comienzo de la etapa productiva. Cuenta con boxes de preincubación, oficinas para empresas, gabinetes, y laboratorios; más las áreas administrativas, salas de reuniones y áreas de apoyo. El nuevo edificio fue proyectado con un concepto modular. Este sistema permite la concreción de espacios flexibles, ampliables y adaptables a los cambios de necesidades. Además, permite acortar los tiempos de ejecución de la obra.

Otro aspecto destacable del proyecto es su diseño bioclimático. Se tuvieron en cuenta las condiciones de asoleamiento, temperaturas mínimas, máximas y promedio, vientos dominantes, regímenes pluviales, etc., propias de la región. Sobre la base de esos datos, se orientó el edificio nuevo de manera de favorecer su ventilación natural y reducir al mínimo el impacto de la radiación solar.

El proyecto acabado permitiría realizar un extenso número de actividades, ya que contaría con un auditorio, biblioteca, una gran cantidad de oficinas y espacios destinados a trabajos de investigación, gestión y vinculación tecnológica por parte de la UTN y de la UNL, así como espacios para una incubadora de empresas con gabinetes, laboratorios, sanitarios y espacios comunes como se puede visualizar en las figura 72 y 73. El plan estratégico presentado en este trabajo para la puesta en marcha de REINCUBA tiene por finalidad iniciar una de las actividades planificadas en el proyecto integral del PTRQ, la de dar asistencia a los emprendedores locales para implementar, desarrollar y fortalecer sus proyectos utilizando los recursos humanos y edificios con que actualmente cuenta la UTN Regional Reconquista. Permitiendo de esta manera, dar inicio a las actividades del PTRQ previo a la terminación del proyecto arquitectónico dando así una temprana asistencia a los emprendedores, y así favorecer el desarrollo de nuevas ideas de negocio y promover la formación temprana de recursos humanos especializados en el área de formulación y evaluación de proyectos, emprendedorismo y vinculación tecnológica.

3.1.4 - Casos de implementaciones de preincubadoras

Para este trabajo se indagó respecto al manejo operativo de varias incubadoras nacionales y extranjeras, de las cuales se consideraron relevantes ciertos aspectos

operativos para ser tomados como ejemplo en la confección de la estructura operativa de REINCUBA.

Estas incubadoras fueron: **ALIMENTA**, Incubadora de empresas del Parco Tecnológico Padano de Milan (Italia), **INTECNOR**, la incubadora de empresas de la Universidad Tecnológica Nacional Resistencia, **IDEAINCUBA**, la incubadora de empresas de alta tecnología de la Universidad de Concepción (Chile), **SEBRAE**, Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas y el **PTLC**, Parque Tecnológico del Litoral Centro S.A.P.E.M.

3.1.4.1 - ALIMENTA – Incubadora de empresas del Parco Tecnológico Padano de Milano (Lodi - Italia)

ALIMENTA es la primera incubadora italiana y aceleradora dedicada a las empresas innovadoras en el sector agroalimentario, ciencias de la vida y Bioeconomía, situada en Lodi en el Parco Tecnológico Padano (PTP), el Centro de Excelencia para la biotecnología de los alimentos y la bioeconomía. Creada para apoyar el desarrollo de la tecnología y asistencia a las empresas en todas sus fases desde la preincubación hasta la incubación en el PTP.

Creada en 2007, ha dado apoyo a la creación de 40 empresas y a más de 100 puestos de trabajo cualificados, que basa su funcionamiento en tres pilares: Personas, herramientas y habilidades.

Personas: Los emprendedores y las empresas disponen del apoyo del personal del PTP como asesores, y especialistas técnico-comerciales para el desarrollo y acompañamiento de sus negocios.

Instrumentos: Capacidades y habilidades distintivas del equipo de la oficina de la gestión del proyectos de **ALIMENTA** que asiste a los emprendedores y empresas para poder acceder a los fondos europeos y nacionales; plataformas tecnológicas (Laboratorios del PTP).

Habilidades: Apoyo del personal de **ALIMENTA** en aceleración tecnológica y científica, modelos de negocios y planificación estratégica de proyecto, financiamiento, asesoramiento, servicios administrativos y legales, comunicación y Marketing, redes de

incubadoras, vigilancia tecnológica, etc. ALIMENTA también proporciona vínculos con business angel y capitales de riesgo, así como con instituciones bancarias.

3.1.4.2- INTECNOR – Incubadora de empresas de la Universidad Tecnológica Nacional de Resistencia (Argentina)

La cercanía entre las ciudades de Reconquista y Resistencia (200 km.), las relaciones entre ambas universidades (UTN Reconquista y UTN Resistencia) y la idiosincrasia caracterizada por las similitudes de comportamiento en las costumbres sociales, en el desempeño profesional y en los aspectos culturales, creo la oportunidad para compartir las experiencias en la implementación de la incubadora de empresas de la UTN Resistencia que serán de gran utilidad para el plan estratégico de REINCUBA.

(FRRE, s.f.) aporta la siguiente información respecto a su incubadora de empresas:

INTECNOR fue creada en el año 2003 la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica como parte de la política de ciencia y tecnología de la UTN. En esta idea nacida en la UTN-FRRe participaron como socios activos el Gobierno de la Provincia del Chaco, la UICH (Unión Industrial del Chaco), el INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria) y el INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial), integrando de esta manera a todos los sectores necesarios para generar un desarrollo endógeno en la región. La Fundación INTECNOR está comprometida con el proyecto de un Chaco Industrializado sobre la base de sus principales cadenas de valor, tanto para fortalecer las nuevas cadenas como la industria del Software, el Turismo y la Industria Cultural.

La fortaleza de estar contenida dentro de la Universidad Tecnológica Nacional y la energía que se obtiene de las carreras de grado y postgrado, de los laboratorios, de los prestigiosos grupos de investigación, y de toda la infraestructura científico tecnológica con que cuenta la Facultad, le da la oportunidad histórica de constituirse en una importante herramienta de las políticas de Estado y reafirma el vínculo Universidad-Empresa-Estado, imprescindible para promover el desarrollo local.

Ante las demandas generadas por el nuevo paradigma de la sociedad del conocimiento, la Incubadora orienta su foco a la promoción de vocaciones emprendedoras en los jóvenes cursantes de los últimos años de las carreras de la

Facultad, contando con una masa crítica de proyectos finales de carrera, acompañando y brindando asistencia para que los alumnos desarrollen sus ideas proyecto a partir de la posibilidad de iniciar su propio emprendimiento, factible de formar empresas basadas en la tecnología y el conocimiento, productoras de bienes y servicios con un alto valor agregado y generadoras de mano de obra.

Además de la información rescatada del sitio web oficial de la UTN Resistencia, se consultó a personal de la incubadora respecto al funcionamiento de la misma. Específicamente se consultó a Daniela Tenev, Gerente de INTECNOR, respecto al contrato de Preincubación utilizados por esta incubadora, el cual fue utilizado como modelo para la confección del contrato de preincubación a utilizar en REINCUBA.

3.1.4.3 - IDEAINCUBA - Incubadora de Empresas de Alta Tecnología de la Universidad de Concepción (Chile)

La segunda incubadora consultada respecto al diseño de su estructura operativa fue IDEAINCUBA, actual INCUBA Udec, la incubadora de la Universidad de Concepción, Chile.

IDEAINCUBA es la Incubadora de Empresas de Alta Tecnología de la Corporación Universidad de Concepción, dependiente de la Dirección de Investigación de esta universidad que tiene como misión crear empresas, negocios y servicios, en diversas áreas del conocimiento, basados en desarrollos efectuados por investigadores universitarios, de trabajos de titulación, tesis y proyectos de estudiantes y de innovaciones y desarrollos tecnológicos provenientes del sector externo, tanto de profesionales independientes como de empresas. Para ello cuenta con una infraestructura especialmente acondicionada, la cual está ubicada dentro del Campus Universitario de Concepción.

El compromiso de IDEAINCUBA es ofrecer la posibilidad a personas emprendedoras, que poseen buenas ideas de proyectos factibles, pero no tienen la capacidad necesaria para llevar a cabo su negocio, ya sea por falta de financiamiento, infraestructura, desconocimiento de aspectos técnicos, capacidad de gestión, etc., puedan llegar a ser reales empresarios.

El sitio web de IDEAINCUBA pone a disponibilidad de los usuarios información necesaria para que los potenciales emprendedores puedan interiorizarse de la información requerida para el proceso de admisión a través de formularios, de los agentes intervinientes en la selección y de los criterios que los evaluadores de la idea de negocio tendrán en cuenta para ponderar la valoración del potencial de la misma para ser seleccionada para la preincubación.

De la información suministrada por IDEAINCUBA se consideraron los siguientes elementos a tener en cuenta como modelos para ser aplicados al diseño de la estructura operativa de REINCUBA:

- Formulario para la admisión de proyectos para la preincubación.
- Proceso de selección para preincubación.
- Criterios de selección de la idea de negocio.

3.1.4.4 – PTLC - Parque Tecnológico del Litoral Centro S.A.P.E.M.

El Parque Tecnológico del Litoral Centro S.A.P.E.M. fue creado en la década del 90 y funciona en el predio del CCT CONICET Santa Fe y está integrado, por convenio con el CONICET, por la Universidad Nacional del litoral, que representa el sector científico y tecnológico, la Provincia de Santa Fe, la Municipalidad de Santa Fe y Municipalidad de Paraná que representan el sector gubernamental; la Confederación General de la Industria de la República Argentina, representando al Sector Empresarial.

La siguiente información fue obtenida de sitio web oficial del Parque Tecnológico del Litoral Centro S.A.P.E.M.:

El rol principal del PTLC SAPEM es promocionar, capacitar y fomentar la innovación tecnológica y el crecimiento del empleo industrial de alta calificación técnica para lo cual ofrece a la sociedad en general y al sector empresarial, en particular; la posibilidad de desarrollar emprendimientos de base tecnológica que deriven en productos con alto valor. De esta manera el Parque se convierte en un motor de desarrollo económico y social de la región. Esto se logra a través de los sistemas que ofrece el Parque, tales como: preincubación, incubación, pre-radicación y radicación que estimulan a las empresas con instalaciones de usos

comunes, favoreciendo la sinergia entre el sector científico tecnológico con el empresarial, simplificando los procedimientos productivos y administrativos, reduciendo costos de información, negociación y desarrollo de tecnología aportando mayor control y protección al medio ambiente, entre otras cosas agregado (PTLC, s.f.).

El PTLC opera desde 2002, bajo la figura jurídica de sociedad anónima con participación estatal mayoritaria (SAPEM), y donde se asocian los sectores científico-académico, gubernamental y empresarial para brindar apoyo al nacimiento de nuevas empresas de base tecnológica basadas en ideas innovadoras. De esta manera asiste a los emprendedores, pymes y grandes empresas en temas de gestión, gerenciamiento de emprendimientos, transferencia tecnológica y formulación de proyectos de I+D.

Los emprendedores y empresarios, cuentan, durante todas las etapas de desarrollo de proyecto, con el asesoramiento en temas de negocios, en las áreas jurídico, contable, financiero, ventas, mercados e imagen corporativa, así como temas de protección de propiedad intelectual, presentaciones de patentes y todo lo referente al resguardo del know-how de la idea.

Para lograr espacios adecuados donde crezcan emprendimientos de base tecnológica, el PTLC ofrece a personas innovadoras la infraestructura edilicia y los servicios acordes a la etapa de desarrollo de su idea-negocio.

En el año 2003 se inauguró la incubadora de empresas y en 2004 se lanzó el servicio de pre-incubación. En 2007 se inauguraron los dos primeros contenedores de empresas para la pre-radición y se definieron los predios para radicación. Este grupo de servicios, como se muestra en la figura 10, hace que el PTLC sea un polo tecnológico que tiene como modelo de trabajo todos los servicios de acompañamiento al emprendedor para todas las etapas del proyecto, desde la preincubación hasta la asistencia para la radicación definitiva, de carácter opcional, dentro del predio del mismo.



Figura N° 10. Servicios del PTLC S.A.P.E.M.
 Fuente: Elaboración propia en base a datos de PTLC (2016)

3.1.4.5 – SEBRAE - Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas

SEBRAE es una organización brasileña, no lucrativa, privada fundada en 1972 cuya misión es la de promover la competitividad y el desarrollo de las micro y pequeñas empresas y fomentar el espíritu empresarial en Brasil. Entre sus actividades está la de ayudar a la formalización de la economía fomentando las asociaciones con los sectores público y privado, programas de formación, ferias y ruedas de negocios.

SEBRAE ofrece una amplia gama de cursos y material sobre una amplia gama de áreas de gestión relacionadas al desarrollo de nuevas empresas como se muestra en la figura 11.



Figura N° 11. Áreas de capacitación de SEBRAE
 Fuente: SEMBRAE (s.f.)

Según datos de la OES (2012), SEBRAE cuenta una oficina central y 27 oficinas regionales y con una red de más de 788 oficinas de atención presencial en todo Brasil (Centros de Desarrollo Empresarial) con más de 5800 empleados capacitados en emprendedorismo y formulación y evaluación de proyectos así como 7700 consultores externos para asistir a emprendedores que ya poseen o desean abrir una empresa.

Para 2012, SEBRAE llevaba ya asistidos 3100 proyectos principalmente en los sectores de agro negocios, industria, comercio y servicios. Otros datos de SEBRAE se exhiben en la figura 12.

Número de empresas atendidas por el SEBRAE	1.6 millón
Formalización de emprendedores individuales.	1 millón
Cantidad de empresas atendidas por el SEBRAE con soluciones específicas de innovación	60 mil
Número de pequeñas empresas atendidas por el Sistema SEBRAE.	136 mil

Figura N° 12. Datos estadísticos de SEBRAE en 2011
Fuente: OAS (2012)

Según ANPROTEC (2007) en una investigación realizada por la ANPROTEC junto con el SEBRAE sobre el panorama de Incubadoras de Empresas y Parques Tecnológicos de Brasil, contaba con 377 incubadoras en operación y en 2008, Brasil ya poseía 400 incubadoras y 55 parques tecnológicos convirtiéndose en el tercer mayor incubador del mundo, superado solamente por Corea del Sur y Estados Unidos.

De acuerdo con un estudio realizado en 2016 por ANPROTEC, en asociación con el Sebrae, Brasil tiene 369 incubadoras en operación, con 2.310 empresas incubadas y 2.815 empresas graduadas, generando aproximadamente 53.280 empleos. La facturación de las empresas apoyadas por las incubadoras es superior a \$ 15 mil millones de reales (ANPROTEC, 2016).

3.1.5 - Proyectos sobre incubadoras

La finalidad de este apartado es analizar proyectos concretos de implementación de incubadoras de negocios, que tengan relevancia para el desarrollo del plan estratégico, para la implementación de REINCUBA.

El primer trabajo a analizar es el realizado por Sultán Mejía en 2010. El autor desarrolla allí un plan estratégico para la implementación de una incubadora de negocios en Guatemala. Sultán Mejía realiza un extenso análisis de casos de éxito en Israel para la exposición del marco teórico de su trabajo. Pero el contenido más significativo para rescatar de esta investigación es el modelo del plan estratégico utilizado para el desarrollo de la misma, que luego el autor utiliza para proponer estrategias para cada etapa del plan propuesto. Este modelo se presenta, dentro del marco teórico de este trabajo, relacionado a modelos de planes estratégicos.

Otro de los trabajos que guarda una estrecha relación con el presente proyecto, por estar enfocado específicamente al desarrollo de una preincubadora, es el realizado por Navas, Palacios & Willis (2006), en el cual se propone la incorporación de una preincubadora de empresas a la estructura existente de la Universidad Nacional de la Plata. A partir de allí se describe a la preincubadora (Unidad de preincubación) como una organización: se plantea un plan desde la definición del propósito y los objetivos y metas, la misión y la visión, el análisis FODA en base a los análisis internos y del entorno, los servicios a realizar en la preincubadora, y el plan de marketing a implementar (4 P's). También se definen los segmentos de clientes y la estructura operativa y organizacional. Y como cierre del trabajo se plantean dos escenarios para la realización de los flujos de caja, para realizar la evaluación económica del proyecto. El análisis económico realizado para este trabajo se consideró pertinente para tomar como modelo en el proyecto de REINCUBA.

Flores, Padilla López y Serrano Monroy (2011) desarrollaron, en su tesis de grado, una planificación muy detallada para la implementación de una incubadora universitaria (Centro de incubación, llamado por los autores) en la Universidad de El Salvador. Si bien el objetivo de este trabajo se circunscribe a una incubadora con alojamiento, y con seguimiento de emprendimientos –objetivo mucho más amplio que el que se pretende en este trabajo-, muchos aspectos en el desarrollo del mismo son considerados útiles para la planificación estratégica de REINCUBA, como ser: áreas de conocimiento referidas en el marco teórico; análisis del diagnóstico actual, de los actores involucrados y de los organismos del gobierno para el fomento del emprendedorismo y el desarrollo empresarial; definición de la misión, visión, estrategias y objetivos; asesorías en el área de preincubación; capacitaciones a realizar; definición de áreas necesarias y de layout de áreas; merchandising; manuales; y el análisis económico y social del proyecto.

En un trabajo realizado para la Black Hills State University, que consistió en el desarrollo de un plan de negocios para una incubadora de negocios propia, los autores desarrollan un plan estratégico, en el cual ciertos aspectos resultan interesantes para la realización de este trabajo, como ser: definición de misión, metas y objetivos, estrategias adaptadas a la universidad y a la comunidad, definición de habilidades y experiencias del personal de la incubadora, sponsors de la incubadora, definición de programas de capacitación y asistencia empresarial, servicios a brindar a los incubados, plan de marketing, específicamente en lo referido a difusión (sitio web, workshop de emprendedores, eventos y conferencias, etc.), perfiles a evaluar de los potenciales incubados, análisis de espacios e instalaciones necesarias, y las necesidades de subsidios y contribuciones del gobierno local para el funcionamiento en los primeros años de la incubadora (Kraus Lauffer & Robbins, 2010).

El último análisis a presentar corresponde a un plan de negocios para implementar una o más incubadoras en el condado de Lane (Oregon, EEUU), solicitado por las autoridades locales a la consultora K. J. Smith Associates en 2004, y que fue desarrollado sobre la base de las conclusiones de un estudio de factibilidad para oportunidades de incubación de negocios en el condado mencionado. Se consideró de utilidad ciertos aspectos del plan de negocio, entre ellos la diferenciación de los servicios brindados a los incubados entre asistencia de negocios (capacitaciones, asesoramientos, etc.) y suministro de servicios (espacios, teléfono, internet, etc.), misión, objetivos y beneficios del proyecto, deberes y composición del directorio, dotación y perfiles de personal, servicios a ofrecer, proceso de selección de incubados, criterios de evaluación, políticas de graduación, análisis de alternativas de localización, recomendaciones de espacios y superficies aproximadas de cada uno, plan de implementación, análisis económico del plan de negocio y análisis de posibles fuentes de financiamiento y criterios de éxito del proyecto, a través de la medición de catorce indicadores propuestos.

3.1.6 – Experiencias Internacionales

En esta parte del trabajo se expondrán los antecedentes vinculados a experiencias personales que me han permitido conocer entidades (2 incubadoras y una universidad), en las cuales se llevan a cabo actividades que tienen fines análogos a los planteados en

el plan estratégico de REINCUBA. Estos tipos de antecedentes proporcionaron ideas para la definición de objetivos, el desarrollo de actividades de preincubación y soluciones a potenciales problemas propios de las preincubadoras.

3.1.6.1 – Parco Tecnologico Padano (Lodi - Italia)

A fines del año 2011 culminé el cursado y la aprobación de las materias del “Posgrado en Vinculación y Gestión Tecnológica” en la Universidad Nacional del Litoral, en la ciudad de Santa Fe.

Fui beneficiario de una beca para realizar pasantía en El Parco Tecnologico Padano (PTP) de Milano². Este es uno de los más importantes polos tecnológicos de Italia. Nació en el año 2000 gracias a la iniciativa del gobierno de la Región Lombardía y de otros entes locales, siguiendo el ejemplo de los grandes polos tecnológicos europeos. Además se encuentra dentro de la región más desarrollada e industrializada de Italia.

Este Polo italiano, cuya vista aérea se muestra en la figura 13, cuenta con una preincubadora de empresas, una incubadora de empresas y un Business Park (Parque industrial). Estas características también estarán presentes en Reconquista finalizado el proyecto del Polo ya que el mismo se emplazará en el centro del actual Parque Industrial que además contará con una estructura para la preincubación e incubación de empresas.

Específicamente realicé la pasantía en ALIMENTA, la preincubadora del PTP con el objetivo de adquirir conocimientos específicos que fueren de utilidad para el desarrollo de mi trabajo final. Es decir todo lo referente a la selección y seguimiento de preincubados, soporte en la creación de empresas; desde el desarrollo de un Business Plan, en todos sus aspectos: organizativos, jurídico, marketing; protección de propiedad intelectual, etc.; hasta la reglamentación para la adjudicación de los espacios físicos; y la puesta a disposición de los incubados de una infraestructura de excelencia de la que disponen para iniciar el proceso de incubación, llevando a la realidad la idea de negocio. Alimenta es una incubadora de empresas pensada para las empresas innovadoras del sector agroalimentario y de la salud.

² Sitio web oficial del Parco Tecnologico (Lodi - Italia) - <http://www.ptp.it/>

En esta incubadora se presta particular atención al desarrollo de “Spin-off” académicos con el objetivo de valorizar los resultados de las investigaciones realizadas en las universidades e institutos superiores de la Región Lombardía.

Gracias a los servicios que ofrece esta incubadora, las nuevas empresas pueden crecer y desarrollarse de manera de garantizar el éxito, vinculando las necesidades del mercado italiano y mundial con la I+D+i de las universidades regionales.

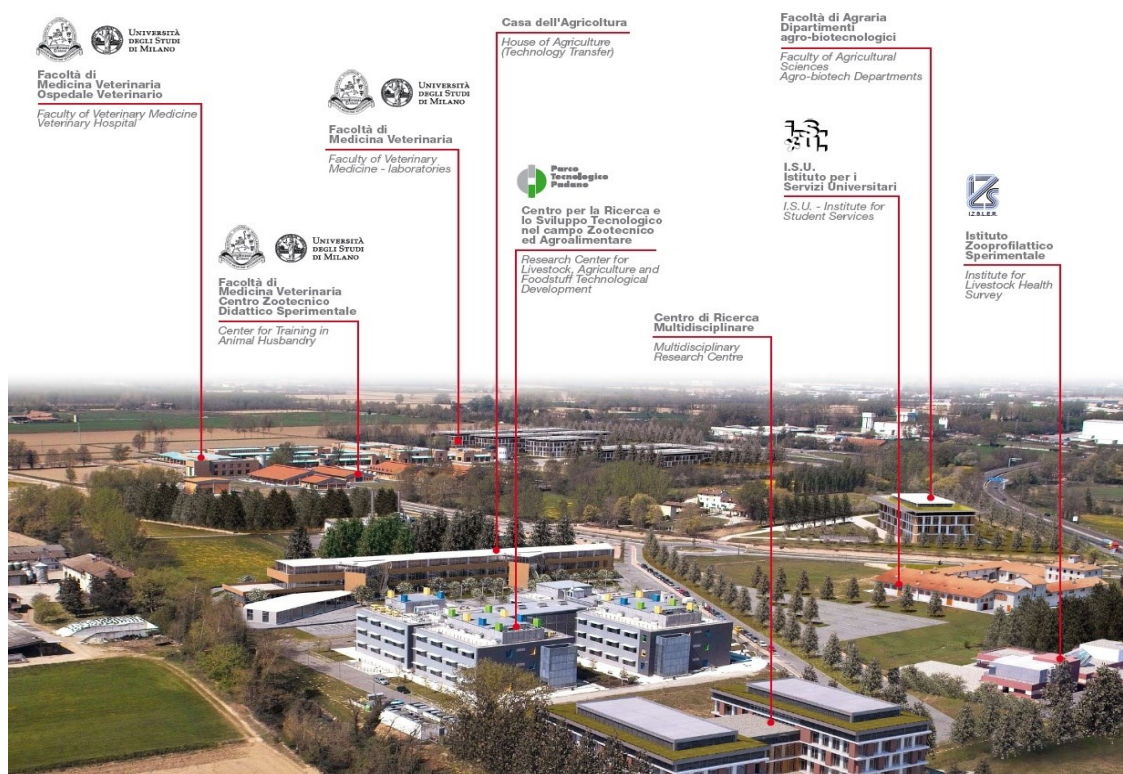


Figura N° 13. Vista aérea Parco Tecnologico Padano de Milano (Lodi -Italia)
Fuente: PTP (s.f.)

Otros de los aspectos relevantes sobre los cuales me interiorice durante la pasantía fue el del concurso “GENI A LODI” (Genios en Lodi), competencia para estudiantes de secundaria (II y IV nivel) de la Región Lombardía. Competencia de verano organizada por el Parco Tecnologico Padano, el “Ufficio Scolastico Regionale”, la Universidad de Milano y el Gobierno de la Provincia de Lodi.

El concurso consiste en la selección de los mejores trabajos sobre una temática diferente cada año, los cuales deben ser el resultado de la investigación realizada por un alumno particular o un trabajo áulico.

Al final de la selección, se les ofrecerá a los ganadores la oportunidad de asistir a una escuela de verano en el PTP por un período de tres semanas que se lleva a cabo en los laboratorios de genómica avanzada del PTP y en las instalaciones del Polo Universitario de Lodi.

Estos conocimientos también se aplicaran en el desarrollo de actividades similares planificadas a realizarse en REINCUBA.

3.1.6.2- UNIMITT - Centro per l'Innovazione e il Trasferimento Tecnológico - Università degli Studi di Milano

Además de la realización de la pasantía en el PTP, otro de los objetivos propuestos fue el de interiorizarme en lo referente al concurso “Start Cup Milano Lombardia”.

El Parco Tecnológico Padano, junto a la Universidad de Milano y otras universidades y parques tecnológicos regionales, organizan anualmente el “Start Cup Milano Lombardia”, un evento en el cual participan alumnos, docentes e investigadores quienes compiten con sus planes de negocios de ideas generadas en la universidad. Aquellos más prometedores son premiados con una suma de dinero y con la posibilidad de incubarse en el PTP.

En relación a esta actividad, realicé una visita a la Universidad de Milano, específicamente al UNIMITT (Centro d'Ateneo per l'Innovazione ed il Trasferimento Tecnologico) donde me entrevisté con el Dott. Roberto Tiezzi (Technology Transfer Manager del UNIMITT) y la Dtssa. Chiara Del Balio (Secretaria organizativa del Start Cup Milano Lombradia) quienes me instruyeron sobre temas organizativos de este concurso: Universidades e incubadoras que participan; reglamentos; categorías de los proyectos que se presentan. Además, pude profundizar acerca del mismo proceso, desde la etapa “Call 4 ideas” hasta la valoración de los mismos y de los periodos destinados a cada una de las etapas.

UNIMITT³ es un organismo autónomo de la Universidad de Milano, creado como un centro de servicios, cuyo objetivo es consolidar y ampliar las iniciativas llevadas a cabo por la Universidad de una manera estructurada para apoyar y promover las actividades

³ Sitio web oficial UNIMITT - <http://www.unimi.it/ricerca/unimitt/9715.htm>

en las cuestiones de la explotación de los resultados de la investigación y las habilidades y conocimientos, así como los procesos de transferencia de tecnología.

En particular, el Centro ha sido reconocido por MIUR (Ministry of Universities and Research) como líder del proyecto UN.I.V.E.R.S.I.T.A.S., que involucra a los centros de innovación de la Universidad Politécnica de Milán, la Universidad Bocconi y la Universidad de Calabria, con el objetivo de consolidar una estructura integrada de transferencia de tecnologías.

Además de haber podido conocer los aspectos organizativos, considero importante las particularidades de este evento, ya que los mismos se adaptaran y se utilizaran como modelo para la realización de una experiencia similar organizada por REINCUBA, la UTN y demás universidades de la Región.

3.1.6.3 - BIC Incubatori FVG – Sedi di Trieste (Italia)

Durante los meses de agosto a noviembre de 2004 realice en el MIB School of Management, una de las escuelas de negocios más importantes de Europa, un curso de especialización en desarrollo de planes de negocios de exportación.

El MIB School of Management, en colaboración con la Administración Regional de la Region Friuli-Venezia Giulia, algunas instituciones locales y las asociaciones de emigrados del Friuli-Venezia Giulia promueve y organiza este curso intensivo en “Sviluppo Imprenditoriale”, el cual tiene por objetivo favorecer las relaciones de los cursantes con el sistema de empresas de la Region Friuli-Venezia Giulia.

Además de los conocimientos adquiridos en esta capacitación que tienen relación directa con este proyecto, realice mi proyecto final en la empresa TALENT S.R.L., empresa biotecnológica dedicada a la elaboración de reactivos de extracción de ADN, ARN y Plásmidos, incubada en el BIC Trieste, una de las incubadoras de la Región Friuli Venezia.

El BIC Trieste (Business Innovation Center) es parte de la red de incubadoras de “Sviluppo Italia”⁴ (Agencia Nacional para la Inversión Interna y Desarrollo de la empresa) en la Region Friuli-Venezia Giulia y está situado entre el centro de la ciudad

⁴ Sitio web oficial de Sviluppo Italia - www.invitalia.it

y la zona industrial de Trieste. Ocupa una superficie de 12.000 metros cuadrados, con 4500 metros cuadrados a disposición de las empresas. La estructura vincula a los emprendedores al Sistema Regional de Innovación, que comprende universidades, centros de formación y de investigación, pero también a los inversores en capital de riesgo. En este centro, desde 1989 se han puesto en marcha 79 empresas, en particular en las áreas de TIC, sistemas de diagnóstico y tecnologías biomédicas.

El BIC Trieste fue creado en 1989, desde entonces se han puesto en marcha más de 79 empresas e incubado a más de 200, en su mayoría empresas dedicadas a las áreas de TIC, sistemas de diagnóstico y tecnologías biomédicas.

3.1.7 – Conclusión de los antecedentes

Los antecedentes presentados se seleccionaron con el fin de crear un análisis crítico para el desarrollo de este trabajo. Estos guardan una estrecha relación ya que en su contexto se encuentra coherencia con la temática que abarca el proyecto de REINCUBA. Fueron un importante aporte relacionado al actual desarrollo de incubadoras en Argentina, el proyecto integral del PTRQ y estudio de casos de incubadoras en Argentina, Chile e Italia.

Estos antecedentes servirán de apoyo al momento de desarrollar las bases teóricas y permitirán recapacitar sobre la problemática abordada; pues presentan una visión acerca de la gestión actual de incubadoras en el mundo, información de relevancia para este trabajo.

3.2 BASES TEORICAS

A continuación se presentan las bases teóricas que sustentan el presente trabajo sobre el la elaboración de un plan estratégico para la puesta en marcha del Polo tecnológico Reconquista a través de la preincubadora de negocios REINCUBA.

Sobre este particular, Arias (1999) afirma que las bases teóricas comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado.

En ese sentido, las siguientes teorías se consideran adecuadas para fundamentar tal instrumentalización y sustentar el trabajo a realizar.

3.2.1 - Economía de la innovación

La Economía de la innovación es una escuela de pensamiento basada en una teoría económica que establece que el cambio tecnológico a través de la innovación es uno de los factores preponderantes para estimular la productividad, la competitividad y el desarrollo local. Esta teoría también afirma que la innovación no se da solo con el aumento de recursos y capital dentro del sistema productivo que se quiere estimular, sino que en el proceso intervienen e interactúan de manera compleja otros elementos que deben estar presentes, como el talento humano y la cultura emprendedora regional.

Esta teoría introducida por Joseph Alois Schumpeter (1883-1950), resurge en los años setenta, en plena crisis económica de los Estados Unidos como una manera de explicar el crecimiento de las industrias estrechamente relacionadas con los avances e innovaciones en los sectores de la microelectrónica, y tecnologías sobre las cuales se basaron los desarrollos de computadoras. Hasta ese momento estaban en boga las teorías neoclásicas donde el modelo de crecimiento se basaba en el capital y el trabajo.

Como describe Oyala Davila (2008), se replanteó la teoría del análisis del crecimiento económico relacionándolo directamente con el progreso tecnológico, el cual se vincula fuertemente con cuatro pilares: educación, investigación, desarrollo experimental e innovación.

Esta nueva escuela de pensamiento denominada *economía de la innovación*, no es nueva, también es llamada neo-schumpeteriana ya que se cimienta en las ideas de Joseph Alois Schumpeter, quien basa su teoría de crecimiento económico en los ciclos económicos, la innovación, la competitividad empresarial y el espíritu emprendedor (Rojas, 2013).

Este proyecto, el de desarrollar una preincubadora de empresas, se basa en crear un espacio para el apoyo a emprendedores, quienes según Schumpeter son un elemento indispensable para un sistema económico que ostente un crecimiento sustentable y significativo.

Este apoyo puede estar circunscripto a capacitaciones, asesoramientos en temas específicos, tecnologías; como así también a consejos personales para emprender y estimular el espíritu emprendedor.

En relación a este último punto, Carrasco y Castaño (2008), en su estudio sostienen que los emprendedores se encuentran en un entorno hostil, ya que tienden a romper las inercias del entorno al querer introducir sus innovaciones. En general toda desviación del comportamiento de un miembro de la comunidad será desaprobada por los restantes miembros. Desde este mismo punto de vista, el de la interacción social, el desarrollo de una preincubadora ayudará al emprendedor a conectarse con diversas redes (empresarios, inversores, otros emprendedores, etc.), ampliar así sus vínculos, su capital social y, consecuentemente, apoyar su actividad emprendedora.

Concluyendo y sintetizando lo expuesto, proteger y apoyar a los emprendedores es un factor clave de éxito para la economía de la innovación.

3.2.2 Desarrollo local

El *desarrollo económico local*, es definido como el proceso de crecimiento y cambio estructural de la economía y la sociedad que tiene lugar en un territorio determinado. Albuquerque (2004) y Vásquez-Barquero (2000) (citados por Rodríguez, Bernal y Cuervo, 2011), reconocen que el territorio influye en el comportamiento de las personas y puede considerarse como un agente con capacidad de introducir innovaciones al interior de la base productiva, acompañado por cambios sociales que la hacen posible.

En el mismo trabajo, Rodríguez, Bernal y Cuervo (2011) detallan los elementos que deben estar presentes en un territorio para que los mismos impacten en el desarrollo económico. Los elementos descriptos, a los cuales denominan dimensiones del desarrollo económico local, son:

- Los encadenamientos productivos
- El fomento de los emprendimientos productivos y la capacitación
- La concertación público-privada
- El papel de animador jugado por los gobiernos locales
- Los procesos colectivos de planeación estratégica

- La participación social
- La institucionalización del proceso

Esta visión del desarrollo permite una valoración de cada una de estas dimensiones para dar una ponderación general del estado de la situación actual del desarrollo del territorio a analizar.

En relación a este mismo análisis, el de determinar los actores y factores que intervienen en el proceso de innovación que influye directamente en el desarrollo territorial, Méndez (2002) define una tipología compuesta por un grupo de cuatro potenciales de actores: instituciones públicas infraestatales, organizaciones económicas, Estado e instituciones supraestatales, y la sociedad civil. En conclusión, la finalidad es tratar de generar procesos de innovación, en los que participen, de manera colectiva, organizaciones, empresas, instituciones regionales y locales, agencias para el desarrollo, centros tecnológicos, etc., para el fomento del desarrollo local. La figura 14 detalla la tipología de dichos actores.

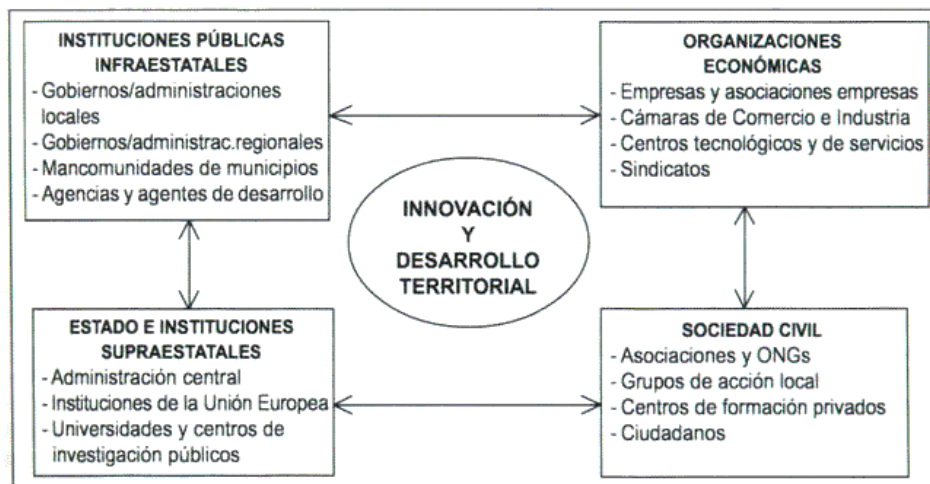


Figura N° 14. Tipología de actores para la innovación y el desarrollo territorial
Fuente: Méndez (2002)

Para el caso de la región del norte de la provincia de Santa Fe, donde se pretende desarrollar un polo tecnológico, la consolidación de estos factores, acompañados por los actores antes mencionados serían esenciales para el proyecto.

En una primera instancia, con la puesta en funcionamiento de una preincubadora de empresas, el apoyo a emprendimientos, la capacitación a los emprendedores, los

acuerdos entre el sector público y privado, la participación social serían los aspectos más fortalecidos.

Otro paradigma a tener en cuenta para el análisis del desarrollo local es el *modelo de la triple hélice* desarrollado en 1998 por Etzkowitz y Leydesdorff, el cual, dentro de sus preceptos teóricos identifica como sus componentes a la universidad, la empresa y el gobierno, además de plantear los roles que cumplen específicamente cada uno de ellos. Como lo analiza Albuquerque (2014), las universidades, los centros de investigación y otros centros de formación que forman lo que denomina como el “sector de conocimiento”, la administración pública local y el empresariado, logran impulsar el desarrollo territorial siguiendo el modelo de la triple hélice. Existe una modificación de este modelo, denominado modelo de cuádruple hélice, en el cual se incluye la sociedad civil organizada. Esta última modificación ya fue tomada en cuenta por Méndez (2002) con la idea de incluir estos actores en el análisis del desarrollo local.

Es pertinente rescatar el análisis que hacen Castillo, Verástegui & Pedraza Melo (2014) respecto al modelo de la triple hélice, el cual surge de refinamientos de otros modelos en que se analizan las relaciones entre las universidades, las empresas y el Estado. Estos modelos son:

- Triángulo de Sábato: El cual fue desarrollado por Sábato y Botana (1986) (citado en Castillo, Verástegui & Pedraza Melo, 2014), con el fin de vislumbrar una política de desarrollo tecnológica y científica para América Latina tuvo por finalidad describir un modelo que describa el rol interactivo de la universidad en coordinación con el gobierno, la estructura productiva y la infraestructura científica tecnológica y plantear soluciones para el denominado círculo vicioso de dependencia que estaba ocurriendo en la región, caracterizado por la falta de innovación y el sentimiento de incapacidad). Incorporando a esta problemática la escases de profesionales en las pequeñas y medianas empresas y la falta de políticas para el desarrollo e inversión en investigación.
- Sistemas de innovación: El termino Sistema nacional de innovación fue acuñado por Lundvall en 1985. Esta propuesta plantea la integración de diferentes agentes de la innovación, en estructuras trans-disciplinarios e interactivas complejas, donde los agentes y organizaciones se comunican, cooperan y establecen relaciones de largo plazo y condiciones económicas, jurídicas y tecnológicas para el fortalecimiento de la innovación y la productividad de una

región o localidad. Los sistemas de innovación se han planteado a escala nacional, regional, local, sectorial (Castillo, Verástegui & Pedraza Melo, 2014).

3.2.3 Emprendedorismo

No existe una definición consensuada del concepto de emprendedorismo, lo que genera muchos debates, dudas o conflictos, por la existencia de demasiadas concepciones acerca del término. Pero podemos iniciar el análisis con una definición del mismo como el proceso en el que una persona, o grupo de personas, genera una idea con el deseo de convertirla en un proyecto factible y preciso, ya sea con un fin estrictamente económico o para un fin social, el cual lleva consigo la generación de nuevas fuentes de empleo y el desarrollo de innovaciones.

Asimismo, el término Emprendedorismo tampoco tiene una definición homologada por la Real Academia Española, no obstante es posible rastrear su origen en el vocablo francés *entrepreneur*; éste, acuñado en *Essai Sur la Nature du Commerce en Général* (*Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general*), un texto del economista irlandés Richard Cantillon, publicado aproximadamente en 1730, hace referencia, según Pereira Laverde (2007) "...a una persona que se caracterizaba por comprar productos a precios conocidos para venderlos en el mercado a precios desconocidos. Esta concepción asoció el término emprendedor los elementos conceptuales de recursos y riesgo" (citado en Pereyra, Rodríguez & Molina, 2012).

En los inicios del siglo XX el concepto de Emprendedorismo reapareció en los nuevos paradigmas de desarrollo económico a través de la obra de Joseph Schumpeter, *Historia del desarrollo económico* (1911), donde se relaciona la actividad emprendedora con la innovación y se reconoce al emprendedor como centro del sistema económico, considerando que la ganancia proviene del cambio, y que éste es producido por el empresario innovador. Para Schumpeter la innovación era la razón de ser del emprendedor.

Como analiza Rojas (2013), para Schumpeter el emprendedor debe ser una persona con vocación de liderazgo, con un talento especial para identificar mejoras y optimizaciones en la manera tradicional de hacer las cosas, debe tener la voluntad de transformar las condiciones existentes, de superar obstáculos y romper con las rutinas. El emprendedor

tiene la habilidad de ver las cosas como nadie más las ve. Estas acciones están guiadas por lo que Schumpeter llamó “espíritu emprendedor” (Unternehmergeist).

El emprendedor, siguiendo a Goss (citado en Rojas, 2013), encuentra su esencia, la energía emocional que lo motiva a través de la realización de actividades innovadoras, de romper con la rutina y con los paradigmas existentes, mientras que la gente normal encuentra confort en la baja energía emocional, de la rutina de la conformidad y la aversión al riesgo.

Goss sostiene, además, que la *energía emocional* que influencia la conducta del emprendedor no es el motivo último de generar riqueza, es decir, el simple deseo de acumular dinero o bienes, sino que considera que la actitud del emprendedor de obtener grandes ganancias no es sino la manera de comprobar y demostrar su éxito como emprendedor.

Es pertinente y considerado enriquecedor para este trabajo citar el siguiente fragmento de Schumpeter:

... la función de los emprendedores es la de reformar o revolucionar las formas de producir poniendo en uso una invención o, más en general, una posibilidad tecnológica aún no probada de producir una mercancía nueva o producir una ya conocida en una forma nueva: abriendo una nueva fuente de abastecimiento de materias primas o un nuevo mercado, reorganizando la empresa, etcétera. Actuar con confianza más allá del horizonte de lo conocido y vencer la resistencia del medio requiere aptitudes que solo están presentes en una pequeña fracción de la población y que definen tanto el tipo como la función del emprendedor (citado en Rojas, 2013).

Desde la perspectiva de Gartner, expuesta en un compendio de Gonzales y Matoso (2013), la pregunta correcta no es “¿Quién es un emprendedor?”, sino que lo primordial es reconocer cómo se materializa una idea en un emprendimiento, disociando al emprendedor del eje del análisis.

La idea es hacer un análisis holístico donde intervienen el emprendedor y el entorno, identificando los factores de este que posibilitan o impiden el desarrollo del proceso.

Esencialmente, comenzó a comprenderse que emprender es un proceso en el que los factores contextuales juegan un papel determinante, con la misma injerencia que las cualidades y atributos inherentes al emprendedor.

Sobre la base de lo sostenido por Gartner, continuamos el análisis del fenómeno emprendedor atendiendo a Kantis (2003), quien presenta un marco analítico para el estudio de este fenómeno. El mismo está formado por los conceptos de Proceso Emprendedor (PE), Sistema de Desarrollo Emprendedor (SDE) y Subsistema Institucional de Desarrollo Emprendedor (SSIDE). Este marco se apoya, al igual que Gartner, en que el desarrollo y nacimiento de las empresas es un fenómeno complejo, que requiere un análisis multidimensional que incorpore, junto a los aspectos personales del emprendedor, los factores económicos, sociales, culturales e institucionales, así como las instituciones que componen el sector público, privado y otras como las fundaciones y asociaciones no gubernamentales.

El **proceso emprendedor** está compuesto por etapas, eventos y está influenciado por diversos factores, que en conjunto, favorecen el nacimiento de empresas y de emprendedores. Las etapas son: la gestación del proyecto empresarial que incluye la motivación y las competencias para emprender, la identificación de la oportunidad o idea de negocio; la puesta en marcha con la elaboración del proyecto y el lanzamiento de la empresa que se inicia con la decisión final de emprendedor y el acceso y administración de los recursos y el desarrollo inicial que se basa en la gestión de los primeros años de vida de la empresa, con la indubitable resolución de problemas propios que acontecen en los primeros años de vida de una empresa y el ingreso al mercado.

Un gran abanico de factores interrelacionados repercuten sobre el proceso emprendedor. Estos factores pueden agruparse, en forma simplificada, en las siguientes grandes categorías: Condiciones socio-económicas generales, ambiente cultural y sistema educativo, estructura y dinámica del sistema productivo, competencias emprendedoras, redes y capital social, condiciones de los mercados de factores y factores regulatorios.

Los elementos anteriores, eventos del proceso emprendedor y factores que inciden sobre los mismos, contribuyendo o dificultando el nacimiento y desarrollo de emprendedores y de empresas. Esto es definido por Kantis (2002) como **Sistema de Desarrollo Emprendedor (SDE)** un sistema integrado por varios factores, elementos, insumos y

resultados anteriores que es utilizado para analizar el proceso de creación de nuevas empresas. La figura 15 sintetiza las etapas de este proceso.



Figura N° 15. El esquema del sistema de desarrollo emprendedor (SDE)

Fuente: Kantis (2003)

El **Sistema de Desarrollo Emprendedor incluye al Subsistema Institucional de Desarrollo Emprendedor (SSIDE)** el cual está compuesto por un conjunto de instituciones y organizaciones formales, y sus relaciones, y las políticas específicamente canalizadas a promover el nacimiento y desarrollo temprano de emprendedores y de empresas. Para poder analizar el Subsistema Institucional de Desarrollo Emprendedor deben considerarse aspectos clave tales como:

- Las estrategias y políticas públicas (del gobierno, mixtas o del mismo sector privado) destinadas a impulsar el nacimiento y desarrollo de nuevos emprendedores y de empresas o el papel de las políticas en campos de actuación estrechamente relacionados con el desarrollo emprendedor.
- Las precondiciones del contexto institucional en el cual se desarrollan las iniciativas y programas de promoción al desarrollo emprendedor.
- Los rasgos organizacionales específicos de los programas que condicionan su contribución al sistema en su conjunto.
- El perfil, alcance y cobertura de beneficiarios.

En la figura 16 se muestra el modelo de este subsistema.

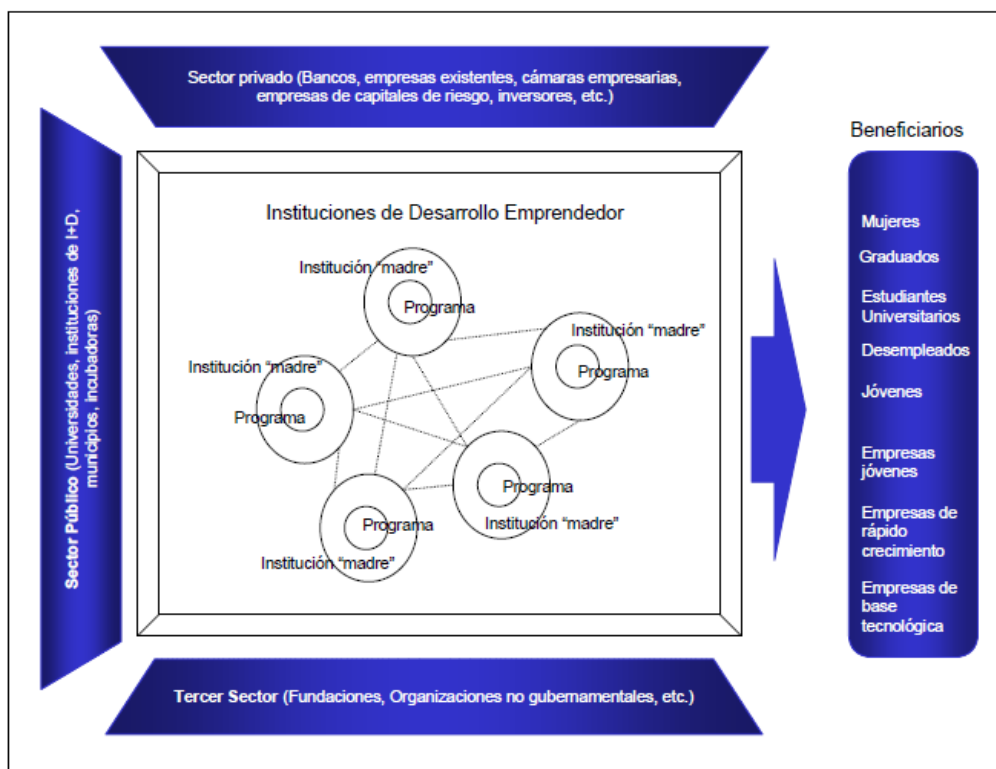


Figura N° 16. Sistema de Desarrollo Emprendedor incluye al Subsistema Institucional de Desarrollo Emprendedor (SSIDE)

Fuente: Kantis (2003)

En este marco, y con el fin de lograr que el Sistema de Desarrollo Emprendedor se desarrolle con un máximo de eficiencia, se analizan ciertas instituciones y sus iniciativas e instrumentos de política que tienen como misión impulsar el nacimiento de emprendedores y de empresas. Se consideran de suma importancia en este sistema a instituciones tales como las incubadoras, las universidades, las fundaciones y municipios que trabajan en pos del desarrollo emprendedor así como también las políticas de innovación y los instrumentos de financiamiento.

La firma del acta acuerdo, en 2014, y del acta constitutiva del Polo Tecnológico Reconquista, en 2016, por parte de los representantes de gobiernos locales, provincial y nacional, además de instituciones educativas de nivel superior radicadas en la región y de importantes empresas locales, manifiestan el interés y la decisión política nacional y provincial para fomentar el nacimiento y desarrollo de empresas, y la promoción y capacitación de emprendedores, en el norte de la provincia de Santa Fe.

3.2.4 - Plan estratégico

El plan estratégico es un documento, que puede ser realizado por los responsables de una organización o por alguien externo a ella, y que debe detallar cuál será la estrategia que se debe seguir para alcanzar los objetivos propuestos, dentro de un periodo de tiempo preestablecido, no mayor de 5 años.

Se consideró pertinente para el desarrollo de este apartado exponer cuatro modelos de planificación estratégica. Uno de ellos, de uso general, ya sea para instituciones públicas como para entidades productivas; otro, específico para el sector público; un tercer modelo, desarrollado específicamente para el planeamiento de incubadoras de empresas; y, finalmente, un modelo desarrollado por una empresa de servicio de consultoría, que fue aplicado en un plan estratégico para el desarrollo de una incubadora de empresa.

El primer modelo a presentar fue desarrollado por David (2008). Se divide en tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia. Cada etapa comprende diferentes tareas, como se detalla en la figura 17.

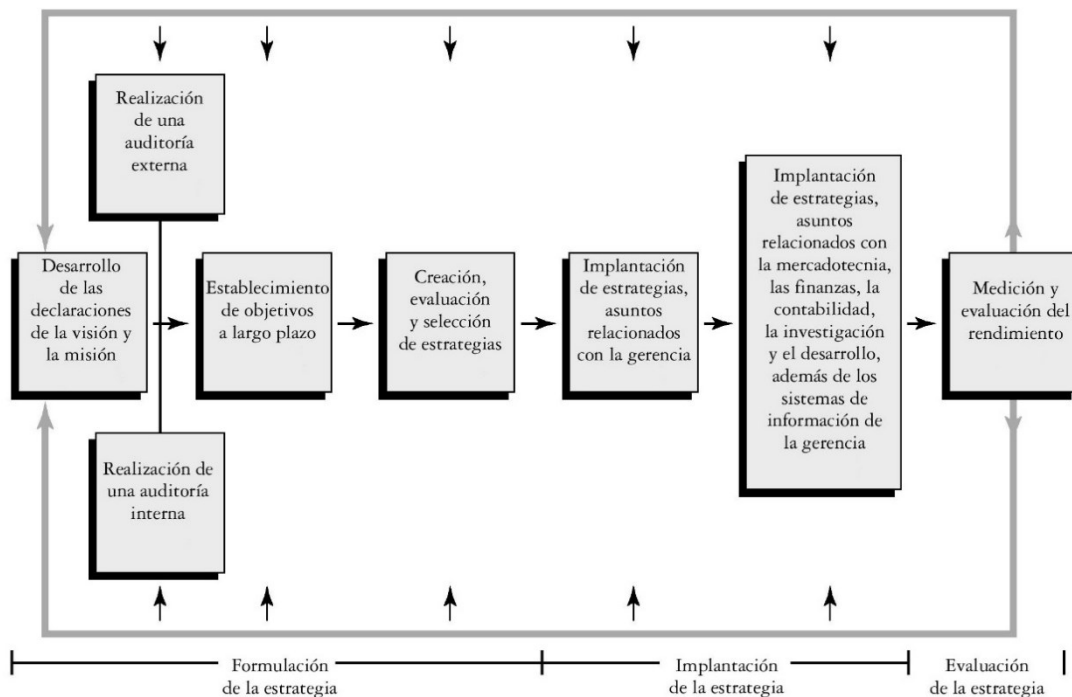


Figura N° 17. Modelo integral de dirección estratégica
Fuente: David (2008)

Este modelo simple e integrador de la administración estratégica es ampliamente utilizado para planeación estratégica entre consultores y compañías de todo el mundo. Si bien está desarrollado para empresas con fines comerciales, el modelo se puede adaptar para planear la creación y el control de la gestión de incubadoras de empresas.

Otro modelo para su implementación en instituciones del sector público, relevante por el carácter público de REINCUBA, es el presentado por Armijo (2011), quien para su desarrollo afirma que:

La planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas. (...) Cuando hablamos de planificación estratégica nos estamos refiriendo a las grandes decisiones, al establecimiento de los objetivos estratégicos que permiten materializar la misión y la visión. Por lo tanto la planificación estratégica es la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica.

Para Armijo (2011), desde el punto de vista de las organizaciones públicas, no existe en general un modelo a seguir, ya que a diferencia del planeamiento operativo y presupuestario la planificación estratégica dentro del sector público tiene un menor grado de rutinas y protocolos estandarizados, lo que hace que su adaptación a los procesos organizacionales de las mismas no sea uniforme. La simplicidad debe ser un atributo de los planes estratégicos de las organizaciones públicas para lograr los resultados esperados.

Sostiene además que el proceso de planificación estratégica debe ser el fundamento para poder concertar los objetivos institucionales con las metas sectoriales y nacionales, y además facilitar la definición de los planes operativos y la programación presupuestaria. En el sector público, la planificación estratégica se entiende como la aplicación de una herramienta indispensable para la identificación de prioridades y la asignación óptima

de recursos, en un contexto de cambios y de altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados.

La figura 18 muestra el modelo básico de planificación estratégica desarrollado por Armijo (2011), en el cual, con un grupo de preguntas, se intenta responder y orientar al usuario en cada una de las fases del modelo.

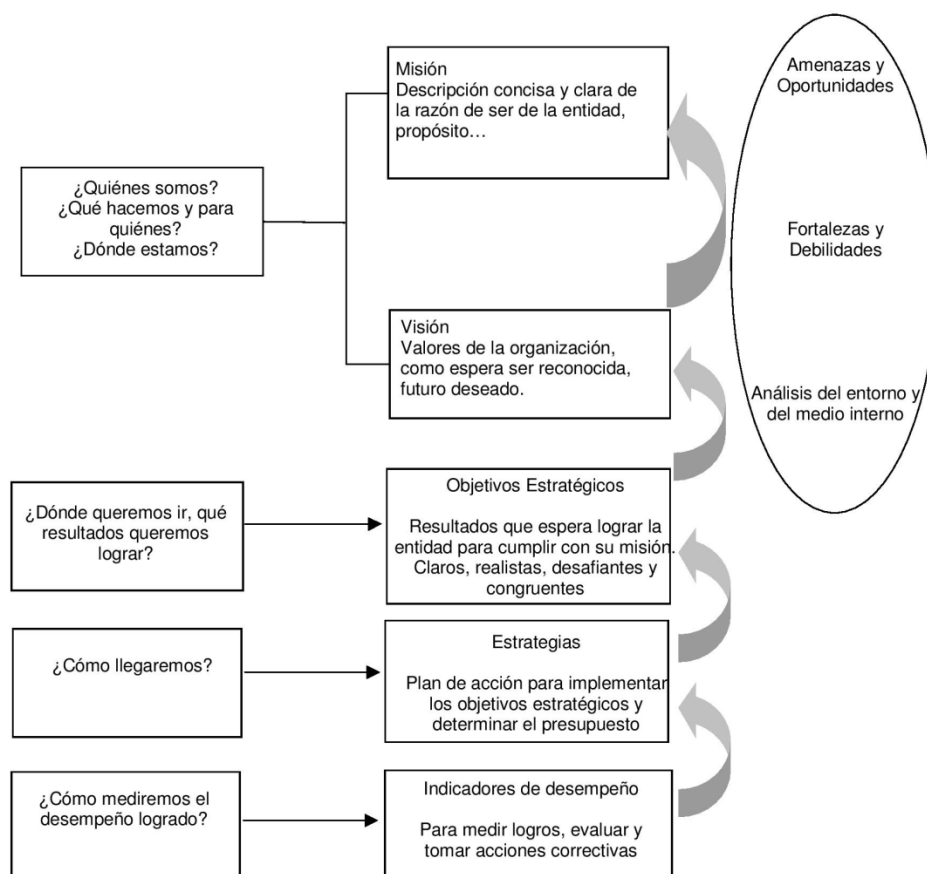


Figura N° 18. Fases del proceso de planificación estratégica
Fuente: Armijo (2011)

Muchos países utilizan la planificación estratégica en el ámbito público como herramienta de apoyo para el establecimiento de prioridades de política pública y para la definición de los conceptos de *misión*, *visión*, *objetivos estratégicos* y *estrategias* con el fin de orientar su gestión, elaborar sus planes, y establecer y medir los compromisos de desempeños vinculados a los objetivos y los recursos estipulados. Para orientar el proceso de planificación, monitoreo y evaluación, se desarrollan indicadores que dan cuenta de los resultados finales o impactos de la implementación del proyecto.

El tercer modelo propuesto es el desarrollado por InfoDev (s.f.a), líder en la incubación de empresas de base tecnológica, que gestiona una red mundial de más de 300 incubadoras de negocios y asiste a más de 20.000 pequeñas y medianas empresas. Además, colabora con la creación de más de 230.000 empleos en más de 90 países en desarrollo.

Para InfoDev (s.f.a), la planificación es un proceso, un conjunto de tareas que se llevan a cabo para alcanzar objetivos comunes preestablecidos, organizando y utilizando eficientemente los recursos. La planificación estratégica es el medio para pensar en la organización como un todo en términos de su entorno, y mirando a lo que podría estar por delante. Esto da lugar a la importancia de analizar el medio ambiente con el fin de definir una misión y seleccionar estrategias.

Para Infodev, los principales conceptos incluidos en la planificación estratégica y el proceso que los vincula se muestra en la figura 19:

1. Identidad de la incubadora (Visión, Misión y Valores)
2. Análisis FODA
3. Objetivos estratégicos
4. Estrategias, tácticas y plan de acción



Figura N° 19. Proceso de planificación estratégica
 Fuente: Elaboración propia basada en el modelo de InfoDev (2016)

Las especificidades de cada uno de los conceptos son los siguientes:

Definición de la visión de la incubadora: La visión presenta lo que la dirección y los incubados quieren de la incubadora dentro de su entorno (la más grande, la mejor, un centro de excelencia, etc.). La visión proporciona un mapa de la dirección de la incubadora, y debe crear una imagen identificable de su futuro, al tiempo que inspira el compromiso de su rendimiento. Se debe hacer hincapié en lo que podría llegar a ser la incubadora.

Definición de la misión de la incubadora: La misión refleja por qué existe la incubadora, lo que es y lo que hace para satisfacer las demandas del entorno. La misión convierte en realidad lo que se concibe como un ideal. Debe ser simple y sencilla para asegurar una clara definición de las estrategias de la misión de la incubadora.

Definición de valores: Los valores de la incubadora son los entendimientos y expectativas que describen cómo el personal profesional de la incubadora debe comportarse, como base de las relaciones organizativas.

Análisis FODA: El análisis FODA evalúa los puntos fuertes y los puntos débiles, las oportunidades y las amenazas a la organización y el mercado en el que opera. Esta herramienta es ampliamente utilizada durante las fases de planificación de la incubadora.

Definición de los objetivos estratégicos: Estos son los puntos de referencia de la planificación que describen lo que se considera que la incubadora está destinada a realizar. Estos deben ser escritos de una manera que permita medirlos, compararlos y evaluarlos. El logro de los objetivos es el principal problema con el que la incubadora debe lidiar con el fin de cumplir con su misión. Indican las intenciones generales de la organización.

Estrategias y plan de acción: La estrategia consiste básicamente en decidir dónde la incubadora quiere ir y lo que debe hacer para llegar allí. Una vez establecidas las estrategias, es necesario definir claramente quién será el encargado de la realización de acciones específicas, cómo y cuándo éstas se llevarán a cabo, tiempos y costos de realización.

El último modelo a analizar es el utilizado en el desarrollo de un plan estratégico para la implantación de una incubadora de negocios en Guatemala (Sultán Mejía, 2010).

Este modelo (Figura 20) fue desarrollado por una empresa consultora (Guía de la calidad, s.f.), que señala, como objetivo principal de un plan estratégico, trazar un mapa de la organización y, de esta manera, señalar los pasos que permitan alcanzar la visión de la misma, además de poder convertir los proyectos en acciones.



Figura N° 20. Mapa mental de un plan estratégico
Fuente: Guía de la calidad (s.f.)

Si bien el mismo fue desarrollado para su aplicación en la planificación estratégica de organizaciones dedicadas a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, el autor adaptó sin dificultad dicho modelo para la elaboración de su proyecto.

Los elementos que componen este plan no están separados y aislados, sino que todos se relacionan, se influyen y condicionan, y cada parte del mismo puede ser resuelta en base a preguntas estratégicas que permiten guiar su desarrollo como se muestra en la Figura 21.

Contenidos	¿A qué preguntas responde?
Declaración de la Misión	¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Qué nos da vida y sentido?
Visión estratégica	¿A dónde deseamos ir?
Proposiciones; Objetivos estratégicos	¿Qué hacemos bien? ¿Qué deseamos hacer?:
Plan de acción; Reglamento de evaluación	¿Cómo llegamos a ese futuro?:

Figura N° 21. Elementos y preguntas guía para la realización de un plan estratégico
Fuente: Guía de la calidad (s.f.)

Este modelo de plan estratégico, por su simplicidad y completitud, se adapta en su totalidad al trabajo a realizar, el diseño de un plan estratégico para la implementación de REINCUBA.

3.2.5 Proceso de incubación de empresas

Las definiciones sobre incubadoras de empresas que podemos encontrar en la bibliografía existente son numerosas, apareciendo algunos matices que las diferencian.

La definición que da Cassin (s.f.) sobre incubadoras es la siguiente:

Las incubadoras de empresas son, por lo general, instrumentos de política de desarrollo empresarial o industrial, promovida por agentes gubernamentales o privados, con espacios acondicionados para transformar ideas o proyectos en empresas y/o apoyan la consolidación de éstas en el mercado. Son ambientes que favorecen la creación de empresas y el desarrollo de productos y servicios innovadores, a través de una serie de servicios orientados a aumentar su probabilidad de crecimiento durante un tiempo limitado. Ofrecen a los emprendedores o clientes, servicios de consultoría, asesoría, asistencia técnica y formación específica, entre otros, para el desarrollo de su negocio y en ocasiones, un espacio físico adecuado para instalarse.

InfoDev es un programa del Banco Mundial que apoya a los empresarios en las economías en desarrollo. Coordina una red global de incubadoras de empresas y centros de innovación tecnológica en áreas como la agroindustria, tecnologías de la información y tecnología climática. También desarrolla recursos educativos sobre temas como el crowdfunding, inversores ángeles, y gestión de incubadoras de empresas.

InfoDev creó el InfoDev's Incubation Support Center (iDISC), un centro que ofrece servicios de capacitación y de redes para que los gerentes de incubadoras puedan compartir sus recursos, y generar mejores prácticas en los procesos de incubación. El resultado es el conocimiento que se produce constantemente en esta área en base a la información recibida, generando de esta manera un valioso recurso que puede servir de base para futuros proyectos de incubación.

InfoDev (s.f.b), en un documento de producción propia, "What is Incubation?" expone varias definiciones del proceso de incubación de empresas de varias fuentes:

De acuerdo al EU Centre for Strategy & Evaluation Services, una incubadora de negocios es una organización que acelera y sistematiza los procesos de creación de empresas exitosas proveyendo a las mismas de un completo e integrado grupo de recursos incluyendo: espacio físico, servicios y oportunidades de integrarse a redes y a clustes [y]... una incubadora de negocios exitosa generará un flujo constante de nuevos negocios mayor que la media y con gran potencial de éxito.

La definición actual de UKBI (United Kingdom Business incubation) dice que: "es una combinación única y altamente flexible de procesos de desarrollo de negocios, de infraestructura y de personas, diseñado para nutrir y hacer crecer nuevas y pequeñas empresas mediante el apoyo durante las primeras etapas de desarrollo y de cambio".

Por último, la definición de la NBIA (National Business Incubation Association), dice que la incubación de empresas es un proceso de desarrollo de empresas que acelera el desarrollo exitoso de Start-up y de empresas jóvenes proveyendo a los emprendedores con una alta gama de recursos y servicios. Estos servicios son usualmente provistos y organizados por un gerente que está a cargo de la incubadora.

Es de suma importancia para este trabajo analizar distintos modelos de los procesos de incubación. El primer modelo a analizar es el propuesto por InfoDev (2009), el cual se visualiza en la figura 22.

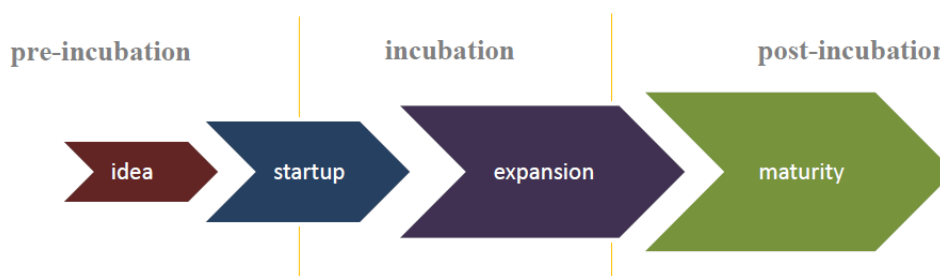


Figura N° 22. Modelo de incubación y etapas de crecimiento
Fuente: InfoDev (2009)

Las definiciones que da INFODEV (s.f.c) de cada estadio son las siguientes:

Pre-incubación: El principal objetivo de la etapa de pre-incubación es apoyar a los empresarios para transformar sus ideas en empresas legalmente constituidas con productos terminados negociables. La principal contribución del proceso de pre-incubación es que garantiza que las empresas que entran en el proceso de incubación estén "listas". La etapa de pre-incubación debe garantizar la manera de poder cumplir los tres objetivos principales: Una empresa legalmente constituida, un plan de negocio coherente debidamente aprobado y un producto/servicio listo para ser ofrecido al mercado (o, al menos, un prototipo).

Incubación: en este estadio, las empresas deben tener una forma legal y jurídica definida y productos y/o servicios ya disponibles para su comercialización.

Post-incubación: El objetivo esta etapa es la de ofrecer a las empresas que se han graduado la oportunidad de seguir beneficiándose de los servicios disponibles y de las redes de contactos que posee la incubadora.

Otro modelo de incubación a analizar es el utilizado por MSH Europe Tech e Innovos Group S.A., en un estudio de la medición de desempeño de incubadoras chilenas en 2013.

El modelo utilizado se muestra en la figura 23

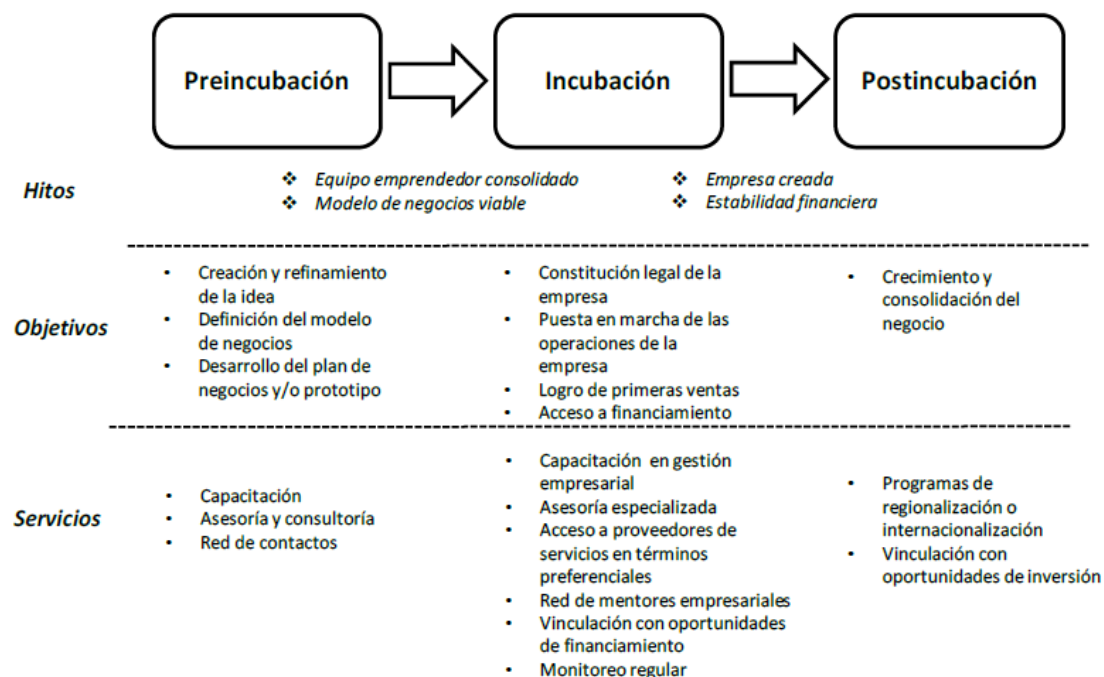


Figura N° 23. Modelo de incubación

Fuente: MSH Europe Tech e Innovos Group S.A (2013)

Una breve descripción de cada una de las etapas que dan MSH Europe Tech e Innovos Group S.A (2013) en su estudio son las siguientes:

Durante la etapa de pre-incubación se ayuda a los emprendedores a desarrollar conceptos viables y modelos de negocio consistentes. Es el período en el que la incubadora brinda apoyo a los emprendedores para que transformen sus ideas en oportunidades de negocio y las puedan plasmar en un plan de negocios detallado. La contribución de la pre-incubación al proceso de incubación es garantizar que los emprendedores que ingresan a la etapa de incubación estén listos para desarrollar sus empresas, posean una oportunidad de negocio clara y el componente tecnológico necesario para generar valor agregado.

Durante la fase central de la incubación se facilita y guía a los emprendedores en la implementación de su plan de negocios y en la operación y consolidación del emprendimiento. Adicionalmente, se asiste en la búsqueda de financiamiento público o privado, según las características propias del emprendimiento.

En la fase de post-incubación se brinda soporte y da seguimiento a las empresas (una vez que se han graduado del programa de incubación), con el fin de buscar su

crecimiento y consolidación en el mercado. Es el proceso a través del cual la incubadora apoya a las empresas para lograr un mayor crecimiento en sus ventas y en la creación de empleo, para conseguir inversionistas y alcanzar nuevos mercados regionales o internacionales.

El tercer modelo a analizar es desarrollado por Dichter, Reis y Marchand (2010) en su trabajo realizado para la Unión Europea. Este modelo, como los anteriores, divide en tres etapas el proceso de incubación como se visualiza en la figura 24.

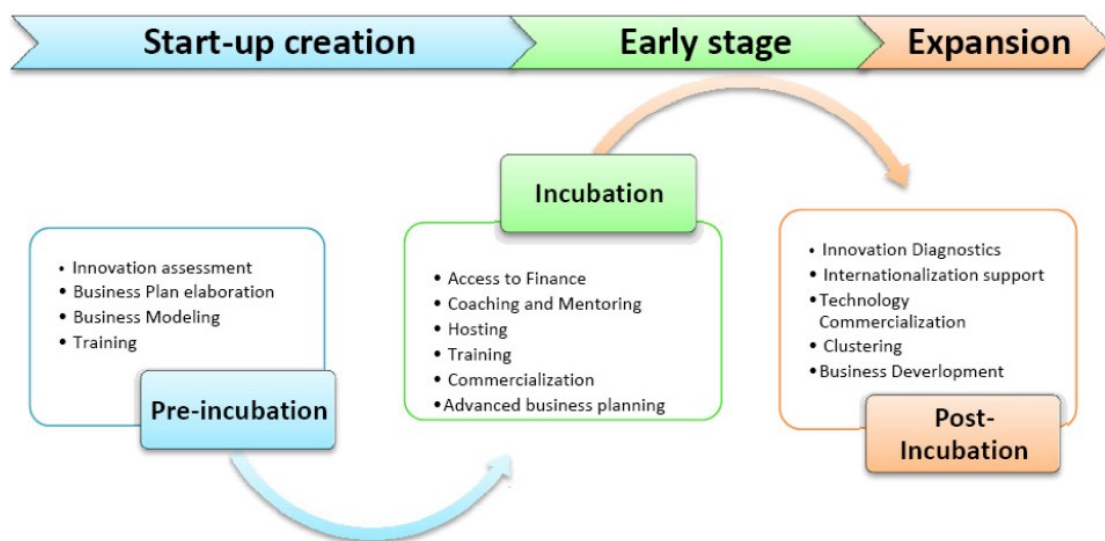


Figura N° 24. Modelo de incubación
Fuente: Dichter, Reis & Marchand (2010)

Una breve descripción de cada una de ellas, por parte de los autores, es la siguiente:

La preincubación se refiere a las actividades generales necesarias para apoyar al empresario potencial en el desarrollo de su idea de negocio, su modelo de negocio y plan de negocio [...].

La incubación se refiere al apoyo dado al emprendedor de la puesta en marcha a la fase de expansión [...].

La postincubación se refiere a las actividades a realizar cuando la empresa ha alcanzado la madurez, y consecuentemente esta lista para continuar por sus propios medios y recursos. [...].

El último modelo de incubación tomado como referencia es de la Organization for Economic Co-operation and Development Programme (OECD) utilizado por Rodríguez Aguilar (2010). Este modelo, el cual se muestra en la figura 25, está organizado en cuatro etapas, al igual que el propuesto por Infodev.

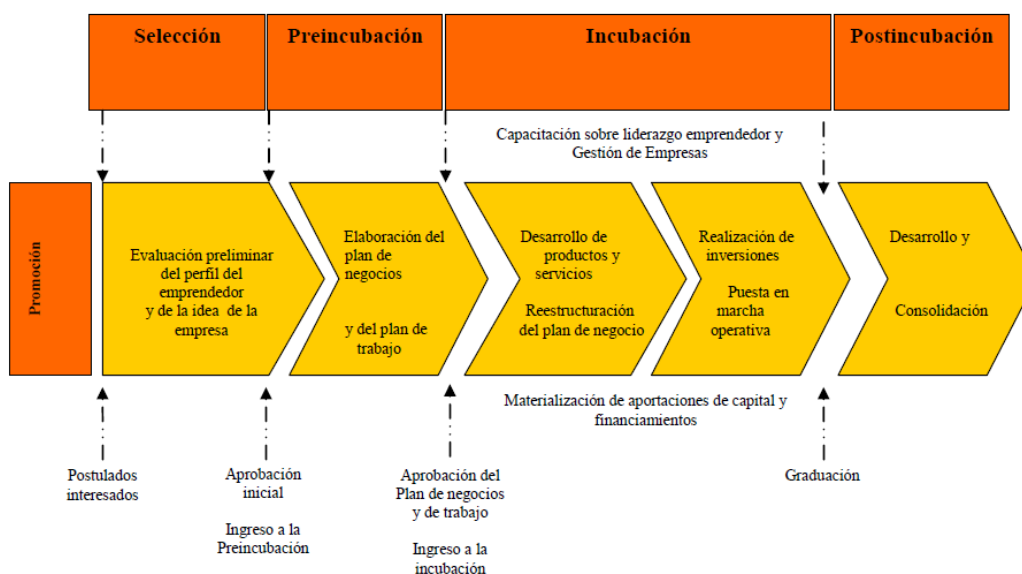


Figura N° 25. Modelo de incubación de cuatro etapas
Fuente: Rodríguez Aguilar (2010)

A diferencia de los anteriores modelos, este comienza con la implementación del plan de marketing de la incubadora (promoción), que incluye la implementación de las estrategias de difusión y promoción de la misma para captar potenciales emprendedores con proyectos innovadores o con cierto potencial para convertirse en empresas exitosas.

A continuación los postulantes y las ideas de negocios entran a un proceso de selección (etapa previa a la preincubación) durante el cual el gerente de la incubadora y su staff, o un comité de selección, evalúan a los postulantes de acuerdo a su perfil emprendedor y las ideas de negocio de acuerdo a su potencial para convertirse en negocios rentables y sostenibles en el tiempo.

Si bien para este proyecto únicamente se pretende desarrollar un plan estratégico para implementar una preincubadora de empresas, para brindar servicios de capacitación y asistencia a emprendedores, se consideró pertinente analizar modelos completos con todas sus etapas, con el fin de entender el proceso de preincubación dentro del proceso completo de incubación.

Con el objetivo de analizar específicamente la etapa de preincubación, su finalidad y objetivos, se presenta una idea de USINE (2002) expuesta en una producción de Voisey, Jones & Brychan (2013), se refiere a los problemas que pueden suceder en las incubadoras estándares (Figura 26), donde solo se proporcionan servicios de alojamiento y provisión de servicios comunes (luz, agua, etc.) al no brindar servicios de preincubación, como ser asesoramiento y conocimientos en áreas específicas. Las barreras reales que se presentan para la creación de nuevas empresas son: falta de capital; conocimientos y habilidades limitados, incluyendo habilidades personales; investigación de mercado insuficiente; administración deficiente, incluyendo la falta de gestión financiera, además del desconocimiento acerca del valor de la propiedad intelectual. La preincubación tiene por objetivo corregir estas deficiencias.

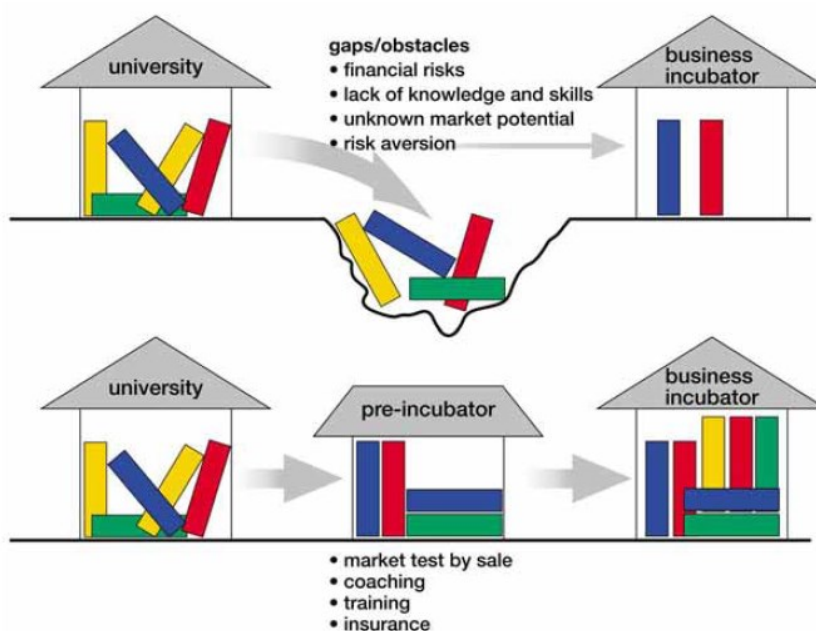


Figura N° 26. Problemas por falta de servicios de preincubación

Fuente: USINE (2002)

3.2.6 - Buenas prácticas para incubadoras de empresas

Para la selección de características a tener en cuenta en el diseño de la estructura operativa, definición de objetivos y elaboración de las actividades a desarrollar en el plan de acción propuesto para REINCUBA, se utilizó la “Guía de buenas prácticas de las incubadoras de empresas” de Nodriza Incubator Partner (2005).

Este documento ha sido elaborado como elemento clave para el estudio, evaluación y diagnóstico de incubadoras de empresas. Se constituye como una guía de benchmarking, ya que contiene una compilación de las buenas prácticas de gestión utilizadas por las incubadoras de empresas en el mundo.

Nodriza (2005) propone, para el estudio, agrupar cada buena práctica dentro de un área de gestión específica. De esta manera, cada buena práctica se encuentra enmarcada dentro de algunas de estas siete áreas de gestión: Gestión Administrativa, Financiera, Gestión del Talento Humano, Infraestructura, Modelo de Incubación, Networking y Evaluación del Desempeño (Figura 27)



Figura N° 27. Áreas de gestión
Fuente: Nodriza Incubation Partner (2005)

Las buenas prácticas internacionales, según Nodriza (2005), comprenden una descripción general y conceptual de algunas de las actividades y demás procesos que se han venido desarrollando en el ámbito nacional e internacional, en materia de incubadoras de empresas.

Además, cada área se divide para su estudio en 13 subgrupos (factores) sintetizados en la figura 28.

Grupos	Subgrupos
Gestión administrativa	1. Enfoque y planificación 2. Marketing
Gestión financiera	3. Soporte, financiamiento y sostenibilidad 4. Capitalización y financiamiento de clientes
Gestión de talento humano	5. Equipo de dirección y estructura organizacional 6. Gerencia y staff de la incubadora
Infraestructura	
Modelo de incubación	7. Programa de servicios 8. Selección y graduación de incubados 9. Apoyo a la internacionalización o globalización
Networking	10. Redes de cooperación 11. Gestión de relación con los stakeholders 12. Networking entre incubados 13. Transferencia tecnológica y comercialización
Evaluación	

Figura N° 28. Selección de características, grupos y subgrupos
Fuente: Nodriza Incubation Partner (2005)

La divulgación de ejemplos de buenas prácticas proporciona una amplia gama de medidas de gestión, para proyectos de incubadoras de empresas.

3.2.7 - Gestión de incubadoras de empresas

InfoDev un programa de investigación, de generación de capacidades y de servicios de asesoría dependiente del Departamento de Desarrollo del Sector Privado y Financiero del Banco Mundial. El objetivo del Programa es facilitar la creación y crecimiento de pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en países en desarrollo y sus respectivos socios internacionales, para lograr crecimiento económico inclusivo y desarrollo sustentable.

El programa de capacitación ha sido elaborado para gerentes de incubadoras de empresas y otros interesados en el área de la incubación que deseen incrementar su entendimiento y conocimientos técnicos.

InfoDev (2012) sostiene que el liderazgo de alta calidad es un factor clave para garantizar el éxito en una incubadora. Por ello, busca acrecentar las capacidades de

gerentes y otros actores relevantes en el proceso de incubación, a través de asistencia técnica y redes regionales. Además, confirma que la gestión y administración de una incubadora es un rol demandante y desafiante, ya que sus gerentes deben, simultáneamente:

- Manejar las operaciones cotidianas de su incubadora para conseguir los objetivos financieros, de marketing y de negocio.
- Poseer la mentalidad emprendedora que facilite el desarrollo de los productos, los servicios y las empresas.

InfoDev (2010) desarrolla y analiza detalladamente los atributos que debe poseer un buen gestor de incubadoras. Algunos de éstos son:

- Orientación hacia el sector privado y capacidad de administrar la incubadora de empresas con una mentalidad emprendedora.
- Habilidades de liderazgo.
- Credibilidad.
- Experiencia relevante en negocios e innovación.
- Empatía con los clientes.
- Excelentes habilidades interpersonales y en red.
- Confianza, pasión y entusiasmo por la misión de la incubadora.
- habilidades en marketing y relaciones públicas.

InfoDev (2010) sintetiza los atributos y capacidades que debe poseer un buen gerente de incubadora en un gráfico circular con dos niveles (Figura 29).

El éxito de una incubadora está sin duda influenciado por la forma en que la incubadora es gestionada, tanto a corto como a largo plazo, con relación a:

- Políticas apropiadas que guíen la relación incubadora-incubado.
- Gestión de operaciones.
- Gestión de recursos humanos eficaces.

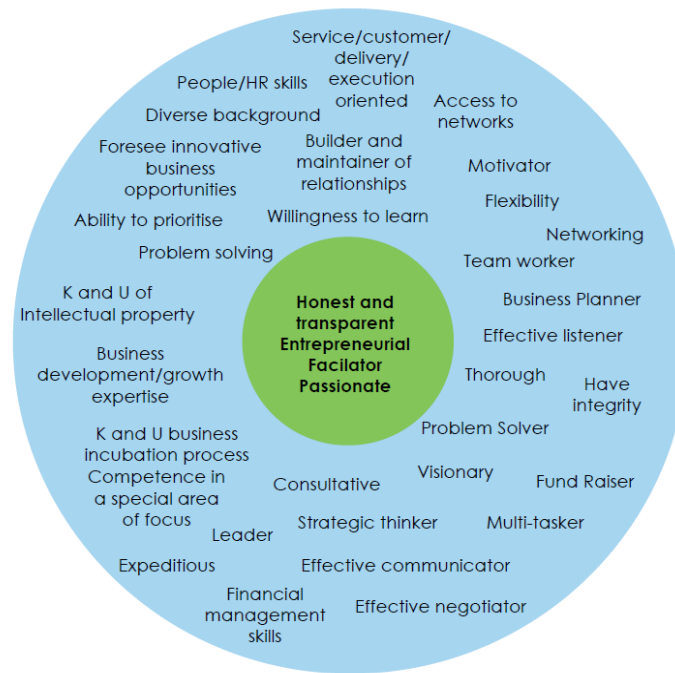


Figura N° 29. Atributos y capacidades de un gerente de incubadora
Fuente: InfoDev (2010)

Nodriza (2005), en el desarrollo de buenas prácticas de incubación, analiza el perfil del gerente y del staff de la incubadora. También enfatiza la importancia de la capacitación permanente de los recursos humanos, en áreas como marketing, finanzas, vigilancia tecnológica, entre otros aspectos. Hace hincapié en la optimización de las relaciones entre el gerente y los stakeholders (grupos de interés) para apoyar a los incubados, y en la participación y reclutamiento activo de gerentes empresarios experimentados. Esto es, disponer de especialistas externos a la incubadora para consultas y asesoramientos en temas específicos que el personal de planta permanente no puede resolver.

3.2.8 - Medición de desempeño

Uno de los aspectos fundamentales para el análisis de la gestión de una incubadora es la medición del desempeño. Para ello se debe hacer una revisión regular del trabajo del equipo de gestión y de los incubados en base a indicadores clave de desempeño.

La CEPAL (2006) define los indicadores de desempeño como las medidas que describen cuán bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución.

Según Nodriza (2005), un programa de evaluación del desempeño y medición de impacto de una incubadora tiene, por un lado, la finalidad de evaluar continuamente los servicios, operaciones y productos derivados de las actividades (servicios); y por otro lado, busca establecer un mecanismo para mejorar la efectividad del programa de incubación y adaptarlo para que evolucione con las cambiantes necesidades de los clientes.

Los indicadores aportan información de gran valor para la toma de decisiones respecto del curso de las estrategias, ratificándolas cuando los indicadores así lo demuestran o bien revelando necesidades de efectuar ajustes. En las organizaciones públicas, las señales no son tan claras, y el diseño de indicadores que permitan monitorear el curso de las estrategias, es un desafío permanente (Bonney y Armijo, 2005).

El gerente de la incubadora, debe buscar siempre las maneras de mejorar la eficacia y la eficiencia de su programa. Para ello debe disponer de información para poder calcular los valores de los indicadores claves de desempeño para poder compararlos cronológicamente y poder comparar también el desempeño de su incubadora con otras similares.

La simple comparación de estos indicadores lo ayudarán a:

- Evaluar el rendimiento de su programa de incubación.
- Descubrir áreas de excelencia de su programa de incubación.
- Ver donde el programa se puede mejorar.
- Comparar su programa con otros.
- Aprender más sobre las buenas prácticas de incubación y como llegar a ellas.

Las referencias teóricas para el desarrollo de las políticas para la medición del desempeño de REINCUBA y los indicadores clave para medir la performance de la misma se obtuvieron de “Benchmarking of Business Incubators”, desarrollado por Centre for Strategy & Evolution Services (CSES) con sede en el Reino Unido, bajo el contrato de la European Commission Enterprise Directorate General (Bélgica)

Los indicadores de desempeño que se proponen en este trabajo fueron elaborados concretamente para medir la performance de las actividades que lleve adelante REINCUBA, específicamente en el área de preincubación, y que se desarrollen durante el plan de acción propuesto en este trabajo.

3.2.9 – Evaluación económica y social de proyectos

La formulación o preparación de un proyecto implica presentar de una manera clara, estructurada y organizada, coherente y estratégicamente, las distintas actividades y aspectos a tener en cuenta para poder lograr la implementación de una idea.

La evaluación de un proyecto es un instrumento que tiene como tarea analizar, de manera objetiva, determinadas variables, con la finalidad de determinar la decisión de implementar o no un proyecto.

Los proyectos se deben evaluar desde dos enfoques distintos: desde el punto de vista privado, o sea puramente económico, es decir, si es conveniente económicamente para quien hace la inversión, si va a tener una utilidad sobre lo invertido; y desde el punto de vista público, que contempla lo social, que compara los costos y beneficios que una determinada inversión pueda tener para la comunidad de un país en su conjunto. No siempre un proyecto que es rentable para un particular (quien busca solo beneficio económico) también es rentable para la comunidad, o viceversa.

Sapag Chain N. y Sapag Chain (2007) opinan lo siguiente respecto a la evaluación privada y la evaluación social de proyectos: “Tanto la evaluación social como la privada usan criterios similares para estudiar la viabilidad de un proyecto, aunque difieren en la valoración de las variables determinantes de los costos y beneficios que se les asocian”.

Para este proyecto se realizara la evaluación económica del mismo y se contemplara la información pertinente que tenga real injerencia en la modificación de los flujos privados para transformarlo en social y que esto permita poder evaluar este proyecto según los beneficios sociales que producirá.

Sapag Chain N. y Sapag Chain (2007) definen el beneficio social de la siguiente manera: “El beneficio social refleja el valor que tiene para la sociedad el aumento de la disponibilidad de un determinado bien atribuible al proyecto...”

Para este proyecto, los beneficios sociales estarán dados por lo que la preincubadora de empresas, puesta en funcionamiento, aporte a la sociedad, como ser la creación de nuevas fuentes de trabajo.

3.2.10 Definición de términos básicos

A continuación se definen algunos términos, adoptados en este trabajo, a los cuales se hace referencia, y cuyas definiciones se consideran necesarias para el enfoque del mismo:

- Aglomeraciones: parques científicos, industriales y tecnológicos, áreas y/los sectores industriales planificados, clústers y polos tecnológicos (AIPYT, 2013).
- Benchmarking: la esencia del benchmarking es el aprendizaje de cómo mejorar actividades, procesos y gestión organizativa. Sin embargo, el proceso no culmina con el aprendizaje organizacional, sino con la implementación de un plan de acción que logre convertir el conocimiento acerca de las prácticas excelentes en mejoras para la empresa (Velasco Balmaseda et al., 2005).
- Clúster: Agrupación de empresas y su correspondiente especialización en determinadas actividades productivas (...). Agrupación en un territorio de pequeñas empresas de características similares, que tratan de mejorar su productividad como consecuencia de la división del trabajo entre las mismas (Mitxéo Grajirena, J., Idígoras Gamboa, I., Vicente Molina, A., 2003).
- Preincubación: El proceso de preincubación está conformado por el conjunto de actividades que se desarrollarán desde que un emprendedor o proyecto se incorpora formalmente a la organización y mientras no se formaliza la constitución de la empresa propiamente dicha. (Galante, O. y Rosmini, M., 2007).
- Spin-off: una spin-off es una nueva empresa, generalmente con un gran componente tecnológico, que se origina a partir de la decisión de una empresa u organismo matriz de establecer una unidad de negocio independiente para aprovechar una determinada oportunidad de negocio identificada o desarrollada por ella. (Beraza Garmendia y Rodríguez Castellanos, s.f.).
- Stakeholders: son grupos afectados por las decisiones de la organización o cuyas decisiones pueden afectar a éstas; es decir, son personas vinculadas a la

organización por las consecuencias mutuas que unos pueden tener sobre los otros (...). Los stakeholders de una organización son todos los grupos que tengan intereses en ella, como los accionistas, los empleados, los clientes, los distribuidores, los proveedores, la comunidad, los gobiernos, los grupos de presión, los medios, la competencia, asociaciones comerciales, etc. (Míguez González, 2007).

2

SEGUNDA PARTE



4. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO



4.1 – DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Este proyecto, la creación de REINCUBA, surge de la elección de la mejor alternativa para la solución de un problema detectado en la UTN Reconquista: la baja cantidad de empresas e ideas innovadoras generadas por egresados de la FRRQ.

En base a un análisis de los egresados de la facultad, de las tareas que se encuentran realizando en su actividad profesional y de los cargos que ocupan dentro de las empresas, se detectó la escasa generación de empresas por parte de los mismos, es decir que se creen a partir de un emprendimiento iniciado por un egresado, o por alguna idea innovadora surgida desde la Facultad. La mayoría de los egresados son empleados en relación de dependencia de empresas ya existentes en la zona, las cuales, en promedio llevan varias décadas de existencia, previo al nacimiento de la Facultad Reconquista demostrando que el nacimiento de estas empresas es independiente de la Facultad.

Si bien en la facultad se están dictando las cátedras de Formulación y Evaluación de Proyectos y de Emprendedorismo, se detecta una muy baja iniciativa emprendedora en los estudiantes de años avanzados y a pocas materias de obtener el título, ya sea en la carrera de Ingeniería como en las demás carreras que se dictan en la facultad.

Por otra parte, los proyectos de investigación que se han realizado, y los que se están realizando en este momento carecen de estudios orientados a perfilar las investigaciones y convertir los resultados de las mismas en posibles innovaciones, es decir, nunca se han realizados planes de negocios de las ideas generadas.

Por medio de un diagrama causa-efecto, se presenta a continuación el árbol del problema (Figura 30) que impulsó el proyecto de implementación de la preincubadora de empresas del Polo Tecnológico Reconquista.

4.2 – ARBOL DE PROBLEMAS

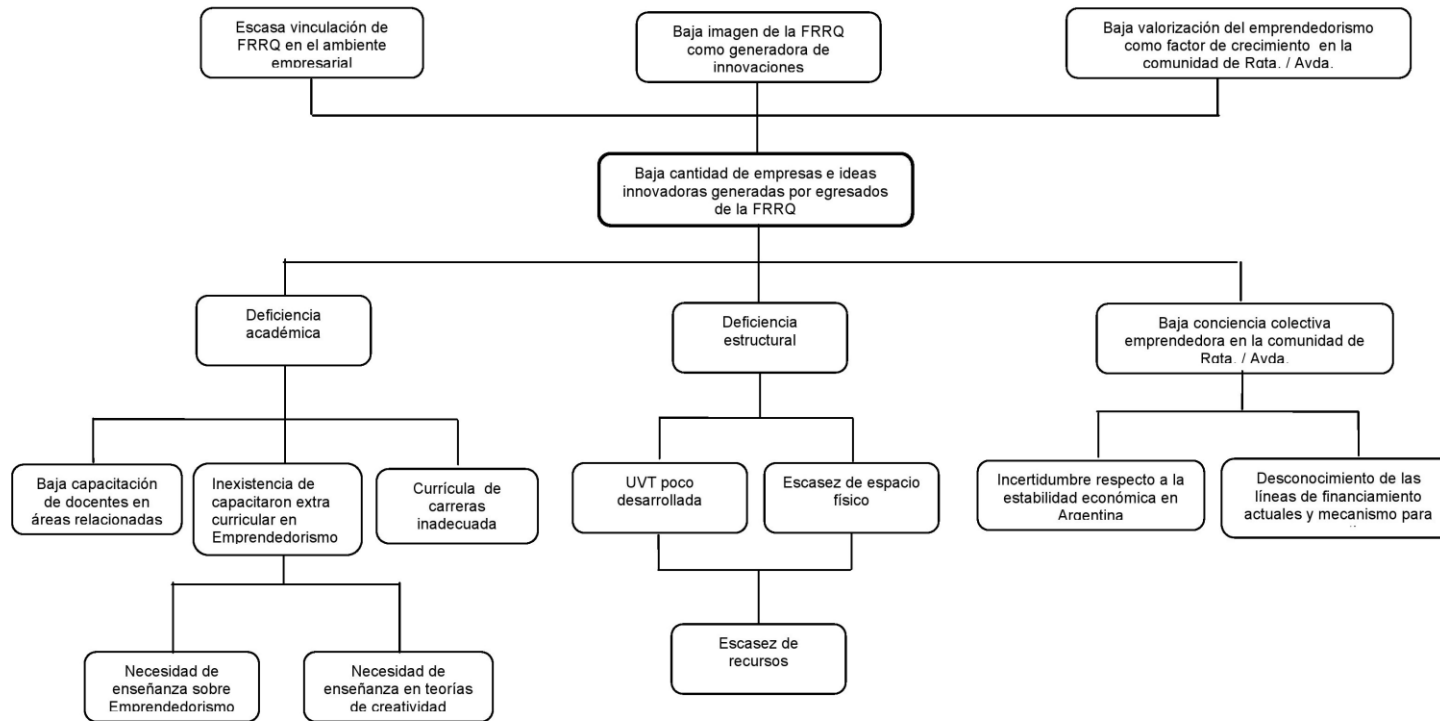


Figura N° 30. Árbol de problemas
Fuente: Elaboración propia

4.3 - SITUACION ACTUAL

En el mes de junio de 2011, el entonces Ministro de Gobierno y actual gobernador de la Provincia de Santa Fe, Antonio Bonfatti, confirmó oficialmente a los medios el aporte de 5 millones de dólares por parte del gobierno provincial para la construcción integral del Polo Tecnológico Reconquista.

En la actualidad, si bien se han realizado innumerables esfuerzos para conseguir fondos para dar inicio a la construcción del mismo, no se ha logrado el inicio de la obra.

Indudablemente, disponer de las instalaciones proyectadas daría la posibilidad de tener una infraestructura ideal para el desarrollo de todas las actividades posibles de realizar en un polo tecnológico (preincubación, incubación y postincubación), y además la alternativa de radicación teniendo en cuenta que las instalaciones edilicias del polo se localizaran en el parque industrial de Reconquista.

Mi idea del proyecto, de iniciar las actividades del PTRQ, se basa en que la actividad de preincubación de empresas (y también la de postincubación) podría llevarse adelante con la actual infraestructura que dispone la Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Reconquista, y que en el momento que se lleve adelante el Proyecto construcción del Polo, relocalizar las oficinas y espacios destinados al proceso de preincubación al sector destinado a ese fin dentro del proyecto original.

En relación a los recursos humanos necesarios, la Facultad Regional Reconquista cuenta con un plantel docente y de investigadores capacitados para poder realizar el Start-up de la preincubadora y un elevado porcentaje de las actividades proyectadas en el plan de acción a 4 años, presentado en este plan estratégico.

4.4 ACTORES INVOLUCRADOS

Se refiere a las personas, grupos, organismos, instituciones o empresas susceptibles de tener un vínculo con el proyecto, al analizar sus intereses y expectativas se puede aprovechar y potenciar el apoyo de aquellos con intereses coincidentes o complementarios al proyecto. Estos actores, relacionando intereses, problemas percibidos y los aportes y recursos de cada uno de ellos se pueden ver en las figuras 31 y 32.

ACTORES	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y APORTES
Estudiantes (UTN, UNL, institutos superiores)	En muchos casos en los cuales los alumnos quieren desarrollarse como empresarios, no están capacitados en emprendedorismo y planes de negocio.	No poseen todas las herramientas para llevar adelante sus emprendimientos.	Ideas de negocio. Conocimientos
Egresados	En la mayoría de los casos los egresados no recibieron ninguna capacitación en emprendedorismo o formulación y evaluación de proyectos. Interés en capacitación en estas áreas.	No se les han dado las herramientas para desenvolverse como empresario	Ideas de negocio. Experiencia laboral.
Docentes	Aportar sus conocimientos al desarrollo de los estudiantes como emprendedores. Capacitarse para trabajar en proyectos innovadores	Desconocen la temática de emprendedorismo y de planes de negocio	Conocimientos Experiencia Redes de contactos
Investigadores y grupos de investigación	Aportar sus conocimientos para el desarrollo de innovaciones	Desconocen la temática de emprendedorismo y planes de negocio, como así también el tema de vinculación tecnológica	Experiencia laboral. Conocimientos.

Figura N° 31. Actores involucrados (Parte 1/2)

Fuente: Elaboración propia.

ACTORES	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y APORTES
Centro Industrial y Comercial de Reconquista y de Avellaneda	Brindar servicios de información y capacitación a Comercios, Industrias, Pymes y Empresas de Servicios de la Región.	Presión impositiva Falta de políticas de desarrollo local	Instalaciones, informes de deudores, del BCRA, Informes Comerciales, Gestión de cobranzas extra-judiciales, etc.
Empresarios	Obtener las herramientas que les permitan desarrollarse y crecer así como poder generar o adquirir innovaciones para ser más competitivas	Falta de vinculación con la universidad	Experiencia laboral. Experiencia en emprendedorismo. Red de contactos.
Emprendedores en general	Crear alianzas estratégicas, poder capacitarse en diversas temáticas y obtener financiamiento para sus proyectos.	Falta de conocimiento en temáticas de emprendedorismo, planes de negocios y de fuentes de financiamiento.	Deseo de emprender
Universidad Tecnológica Nacional - FRRQ	Mejorar el perfil emprendedor de los estudiantes. Orientar las investigaciones a la creación de innovaciones	Falta de recursos para desarrollar investigaciones orientadas al mercado	Espacio físico y RRHH, redes de contactos y Conocimientos
Ente Parque Industrial Reconquista	Incorporar nuevas empresas innovadoras al parque que puedan trabajar en redes con las ya existentes.	Baja capacidad de innovación en los emprendimientos	Espacio físico y red de contactos
ADEPRO (Agencia Para El Desarrollo Económico Y Productivo) y ADR (Asociación para el Desarrollo Regional)	Ayudar al desarrollo de micro y pequeñas empresas que puedan ser auto sostenibles en el tiempo	Poco conocimiento de las líneas de financiamiento e instrumentos nacionales y provinciales. Falta de conocimientos básicos sobre FyEP por parte de los postulantes	Conocimiento sobre líneas de financiamiento. Red de contactos. Experiencia en FyEP.
Cámara de Comercio Exterior del Norte Santafesino	Promover el comercio y la inversión transfronterizos, así como defender la importancia social del tejido empresarial.	Productos con poco valor agregado Pocos mercados internacionales	Redes de contactos nacionales e internacionales

Figura N° 32. Actores involucrados (Parte 2/2)

Fuente: Elaboración propia

4.5 – ANALISIS ESTRATEGICO

El análisis estratégico de cualquier organización, permite identificar los principales elementos que determinan el éxito o fracaso de una empresa u organización y consiste en recoger y estudiar datos relativos al estado y evolución de los factores externos (es decir, del entorno) e internos (recursos y capacidades de la organización) que afectan a la misma (David, 2008).

Este análisis, donde se analizan los factores internos a través de las debilidades y fortalezas de la organización y los factores externos mediante la consideración de las oportunidades y amenazas que plantea el entorno, sirve para que la organización conozca en todo momento su situación ante su misión, su visión y sus objetivos estratégicos.

4.5.1 - Análisis del entorno

El entorno es el conjunto de condiciones y variables que influyen en una organización modifican algún aspecto o comportamiento en ella. Estas condiciones pueden ser culturales, políticas, sociales, económicas, legales, tecnológicas, ambientales, etc.

El entorno es todo aquello que es ajeno a una organización pero puede influir en ella (Mintzberg, 1979 según citado por Sáez Vacas, García, Palao, y Rojo, 2003).

Las organizaciones no son entes aislados, se encuentran en un entorno que las afecta y que condicionan su comportamiento y depende de este para lograr sus recursos. El ambiente externo es un sistema de nivel superior y está formado por algunos factores, fuerzas y variables que influyen directa o indirectamente en los procesos de gestión. El análisis del ambiente externo es esencial para conocer las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y que afectan y supeditan el desarrollo de la estrategia de la organización (Sáez Vacas et al, 2003).

Para analizar de estos factores los agruparemos en cuatro categorías: económicos, socioculturales, políticos-legales y Tecnológicos. El estudio de los efectos de los cuatro factores del entorno general se conoce bajo el acrónimo de análisis PEST (político-legal, económico, sociocultural y tecnológico). Este análisis analiza los factores

principales en cada categoría y evaluar para cada uno de ellos sus efectos como amenaza o como oportunidad

A continuación se desarrollaran los aspectos del entorno, de acuerdo a cada categoría, que tienen una significativa influencia en el desarrollo del proyecto del Polo Tecnológico Reconquista.

4.5.1.1 - Ambiente político

Dentro del análisis PEST, al estudiar el ambiente político en Argentina se encontró que existen instrumentos de promoción científica y tecnológica, como instrumentos de intervención territorial, a nivel nacional, provincial y local (Figura 33).

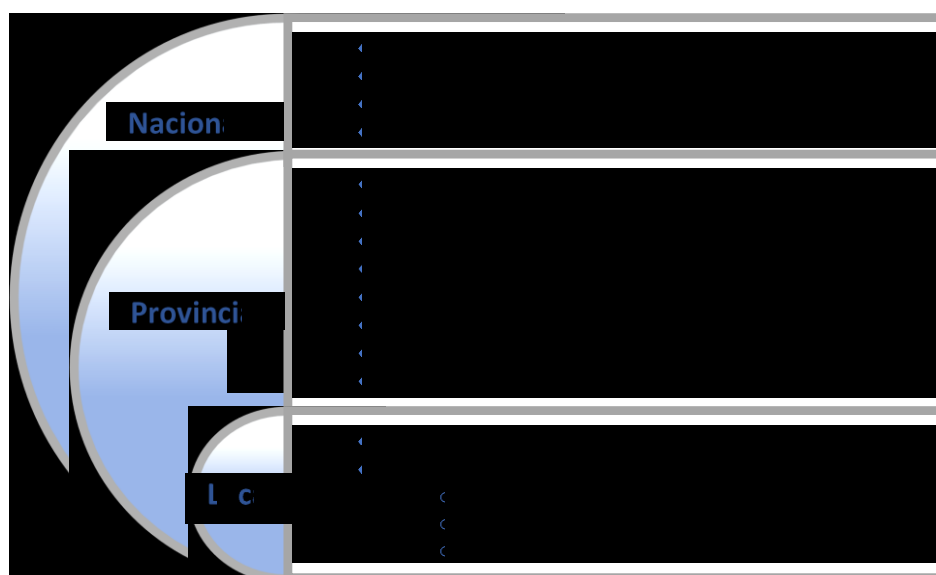


Figura N° 33. Instrumentos y asociaciones de promoción científica y tecnológica

Fuente: Elaboración propia

El Gobierno Nacional a través de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica del Ministerio de Ciencia y Tecnología, pone a disposición líneas de subsidios y préstamos para el financiamiento de proyectos para la constitución de nuevas empresas (FONTAR, FONSOFT, FONARSEC, FONCyT, etc.).

Además, con el objetivo de favorecer el financiamiento y desarrollo de empresas nacionales de alto impacto, la Secretaría de Emprendedores y PyMEs del Ministerio de Producción desarrolló los programas Fondo de Fondos y Aceleradoras. El programa

Fondo de Fondo busca generar empresas de base tecnológica con un alto potencial de crecimiento e innovación y el programa Aceleradoras pretende fomentar el financiamiento y desarrollo de empresas innovadoras, de alto impacto y con mercados globales que tengan una operación relevante en Argentina.

El gobierno nacional actual también desarrolló un conjunto de medidas para impulsar el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, que incluyen un mayor acceso al crédito, diferimiento del pago de IVA y automatización de trámites administrativos.

Si bien existen varias líneas de financiamiento para proyectos innovadores, ya sea para la solicitud de créditos y aportes no reembolsables, muchas empresas y emprendedores no disponen de recursos y conocimientos relacionados a la formulación y evaluación de proyectos que se exigen para las presentaciones de dichos instrumentos, lo que conduce a que muchos emprendedores y empresarios no se presenten a las convocatorias de dichos instrumentos (Longhi. 2012).

Kantis, Angelelli, y Gatto (2014) recalcan la influencia del financiamiento como factor incidente en el crecimiento industrial, así como los presupuestos otorgados a las instituciones generadoras de conocimiento, ambos elementos necesarios para el nacimiento de nuevos emprendimientos de base innovadora.

A nivel provincial, el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MinCTIP) lleva adelante el proyecto “Sistema Provincial de Innovación” con el objetivo de valorizar y articular las capacidades científico tecnológicas y productivas existentes en el territorio provincial, con el fin de dinamizar las economías regionales y mejorar la calidad de vida de la sociedad santafesina. El objetivo de estas convocatorias, es favorecer la apropiación social de los beneficios de la ciencia y la tecnología de manera sostenible, en una dinámica asociativa y de colaboración público privada, en pos del desarrollo económico y social.

A nivel local se encuentran las Asociaciones para el Desarrollo Regional (ADR), instrumentos de intervención territorial destinados a disminuir las asimetrías regionales y promover procesos de desarrollo territorial en las localidades en las que se encuentran. Estas son las Asociaciones para el Desarrollo del Departamento Vera, la de la Región Norte del Departamento San Javier y sur del Departamento General Obligado, al noreste de la provincia de Santa Fe. La ADR Reconquista ha logrado apoyar a través de

distintas estrategias, a un importante número de actividades productivas y de servicios, con el mantenimiento y generación de empleo, aumentando las posibilidades de empleabilidad en las Mipymes del territorio. En el caso de ADR Vera, este efecto se comenzó a observar que entre los años 2005 y 2007, principalmente en emprendimientos pequeños, que fueron asistidos con financiamiento y capacitación. (Ocampo, 2011)

La decisión política de crear el Polo Tecnológico Reconquista, para vincular a actores del sector científico- académico, económico, empresario y gubernamental, iniciativa elaborada por el Ejecutivo provincial es el hito que destaca el interés político nacional y provincial en busca del nacimiento de nuevas empresas, la potenciación de las ya existentes, la diversificación del tejido productivo y generación de nuevos espacios de empleo.

4.5.1.2 - Ambiente económico

Los factores económicos que influyen en cada empresa vienen determinados por la estructura y el contexto económico de cada país así como de las condiciones económicas de la región en que se encuentra. Estas condiciones se manifiestan en los indicadores esenciales de una economía, como ser: inflación, tasa de crecimiento del PBI, renta per cápita, tipo de interés y cambio monetario, déficit externo, etc.

Argentina es una de las economías más grandes de América Latina con un Producto Interno Bruto (PIB) de más de US\$550.000 millones. Desde 2015 con el cambio de gobierno, se está gestando un cambio significativo en la política económica argentina. La nueva gestión se ha iniciado enfocándose en objetivos claves tales como la unificación de la tasa de cambio, el acuerdo con acreedores internacionales, la modernización del régimen de importaciones, una desaceleración de la inflación y la reforma del sistema de estadísticas nacionales. El país está en proceso de una transformación económica que promueve un desarrollo económico sostenible con inclusión social e inserción en la economía global. (...) Argentina tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología. El déficit primario del año 2015 fue revisado a 5% del PIB, frente a un 3,6% en 2014. El déficit primario acumulado a julio de 2016 es del 1,9% del PIB, similar al acumulado al mismo mes del año anterior. Banco Mundial (s.f.)

Kantis et al. (2014) llegan a la conclusión que las condiciones del ambiente macroeconómico, principalmente el reducido nivel de inflación y el crecimiento del producto bruto interno, crean un escenario propicio para el nacimiento de nuevas firmas. En la actualidad, en Argentina, ambas variables se encuentran en valores y tendencias optimistas.

4.5.1.3 - Ambiente sociocultural

El enfoque sociocultural o institucional pretende vincular como influyen los factores socioculturales del entorno en la creación de empresas, en este se explica cuáles son los fenómenos sociales e institucionales que promueven la actividad emprendedora, como ser la familia, religión, marginalidad social, la cultura, el entorno empresarial (Santos, 1998 citado por Chávez Jiménez, Vargas Hernández, 2012)

El norte de la provincia de Santa Fe se caracteriza por el número de localidades con una gran fuerza emprendedora. Esto lo constata la gran cantidad de empresas radicadas en las localidades de Reconquista y Avellaneda, las cuales por su desarrollo empresarial, poseen sus propios parques industriales.

En particular el Parque Industrial de Avellaneda cuenta con una incubadora de empresas dentro del predio donde funciona además la Secretaría de la Producción de la Municipalidad local. La incubadora no posee una estructura de preincubación, lo que considero como opinión personal es una desventaja de la misma al ver limitada su capacidad de seleccionar objetivamente proyectos que vislumbren una probabilidad de éxito mínima que justifiquen su incubación.

La cultura emprendedora regional, junto al crecimiento de la oferta educativa universitaria y la orientación al emprendedorismo de las carreras de grado de las universidades Tecnológica Nacional y Nacional del Litoral, garantizarán un caudal potencial de emprendedores locales, elemento indispensable para justificar la creación de la preincubadora del Polo Tecnológico Reconquista.

4.5.1.4 - Ambiente tecnológico - industrial

El contexto tecnológico – industrial viene directamente influenciado por el continuo proceso de innovación tecnológica al que están sujetas todas las industrias que influyen en sus técnicas de gestión y procesos de producción y que tienen directa injerencia en las oportunidades de mercado de las mismas . Los factores más importantes dentro de este contexto son: el nivel científico y tecnológico, políticas de I+D+i, numero de innovaciones tecnológicas, etc.

En relación al ambiente industrial, las localidades de Reconquista y Avellaneda, las cuales por su desarrollo empresarial promueven la actividad económica y aportan al crecimiento regional, poseen sus propios parques industriales.

El parque industrial de Reconquista se encuentra en un predio de 56 hectáreas situado al oeste de la ciudad cuenta con varias industrias, entre las más importantes están:

- BUYATTI S.A.I.C.A, empresa nacida en 1920 dedicada a industria oleaginosa y en la actualidad dedicada también al negocio algodonero
- ELECTROLUZ S.R.L., empresa dedicada al diseño y ejecución de obras de ingeniería eléctrica, civil y de infraestructura. Fabricación de tableros, celdas de MT, bandejas portacables y columnas de alumbrado público. Instalaciones eléctricas y automatismos de gran envergadura.
- ALBERTO PRIETO S.A. que desarrolló y produce líneas de alimentos balanceados y suplementos melazados diseñados especialmente para bovinos.
- METALURGICA GENOVESE S.A, empresa dedicada a la fabricación de máquinas para agricultura y ganadería. Produce, entre otros equipos, sembradoras, rolos trituradores, subsoladores, cinceles, rastrillos, desmalezadoras, rastras y aireadores de pasturas.
- CROSETTO INGENIERIA S.A., empresa especializada en proveer soluciones y servicios electromecánicos para empresas, a través del análisis, diseño y construcción de equipos y proyectos relacionados con el control de procesos y la optimización de equipos.
- IDEA S.A. es una empresa dedica al diseño y fabricación de aberturas de acero, aluminio y madera a medida; como así también, de estructuras metálicas y cerramientos integrales.

La ciudad de Avellaneda, cuenta con un importante parque industrial con algunas empresas asentadas en el mismo pero otras importantes se encuentran dentro de la ciudad misma y en sus alrededores. Cuenta con importantes establecimientos fabriles y empresas con alto potencial tecnológico e innovador, entre las empresas más importantes podemos nombrar:

- VICENTIN S.A.I.C: Empresa nacida en 1929 que en la actualidad continua con la producción de sus tradicionales productos aceites y proteínas vegetales, pero que además en su estrategia corporativa actual anexo otras áreas de negocios como desmotadoras, hilandería y tejedurías, fábrica de biodiesel, jugo concentrado de uva, producción de agroquímicos, cría de vacunos en Feed Lot, frigoríficos (FRIAR), cría de aves, Producción de vinos y Acopio y Exportación de Miel entre otros rubros.
- DOLBI S.A.: Empresa dedicada a la fabricación de maquinaria agrícola diseñadas de un alto grado de innovación de acuerdo a las necesidades locales. Además exportan sus productos Brasil, Uruguay, Paraguay y Venezuela en Sudamérica, así como también en Kazajstán y Turquía.
- SIID S.R.L., empresa innovadora en la fabricación de dispositivos de siembra de precisión.
- SERVIPACK – AUXXON S.R.L., empresa abocada a dos áreas estratégicas de negocios: ingeniería y maquinarias de envasados con la fabricación y diseño de equipos

Así también otras localidades como Villa Ocampo, y las Toscas cuentan con importantes empresas manufactureras del sector azucarero y papelerero y la localidad de Guadalupe Norte con la empresa COLVEN, líder en el mercado global tanto en volumen de ventas como en desarrollo e innovación en los productos que desarrolla, fabrica y distribuye.

Si bien las empresas mencionadas ya se encuentran consolidadas, existen un gran número que todavía están en expansión y con proyectos nuevos para innovar y mejorar la productividad.

A esto debemos sumarle el potencial regional de poder contar con recursos humanos capacitados actual debido a la existencia de universidades locales, como la Universidad

Tecnológica Nacional y la Universidad Nacional del Litoral las cuales a través de sus graduados aportan profesionales al sector industrial.

Además, en los últimos años se han establecido en las ciudades de Reconquista y Avellaneda otras universidades, como la Universidad Católica de Santa Fe y la Universidad del Salvador, con carreras presenciales y otras universidades a través de aulas virtuales, lo que convierte a la Región en un polo educativo estratégico de importancia.

4.5.2 - Análisis interno

El análisis interno, pretende dar una visión global sobre los recursos, medios y habilidades que dispone la institución, y de esta manera detectar sus puntos fuertes y débiles (sus debilidades y fortalezas), y así poder diseñar una estrategia adecuada para lograr los objetivos planteados en su plan estratégico.

La importancia de este análisis radica en que la experiencia ha demostrado que el éxito de las instituciones se debe en mayor medida a sus características internas, pero no por eso se debe restar importancia al análisis de los factores influyentes del ambiente externo.

El análisis interno consiste en identificar los recursos y capacidades que posee la institución.

4.5.2.1 - Recursos

Dentro de este grupo se tienen en cuenta recursos edilicios y los recursos tecnológicos de la FRRQ que estarán disponibles para el funcionamiento de REINCUBA y los recursos financieros existentes.

Los nuevos espacios construidos en la FRRQ darán la posibilidad de disponer de un sector donde podrá funcionar REINCUBA, disponiéndose de los espacios necesarios para las actividades de atención a emprendedores y consultoría.

Para la ejecución de otras actividades planificadas, como ser dictado de cursos y conferencias, realización de workshops, etc. se podrán disponer de espacios y recursos

que posee la Facultad, como ser aulas, sala de conferencias, salas de informática y equipamientos de diversos tipos, como recursos informáticos, de videoconferencia, equipos de sonido, etc.

El uso de espacios y recursos de la FRRQ favorecerá a una mejor utilización de los mismos ya que se encuentran ociosos en ciertos horarios pues las actividades académicas se llevan a cabo durante la tarde y noche. Por este motivo se podrán disponer de las instalaciones a pleno durante la mañana para la realización de las actividades antes mencionadas. Para actividades planificadas durante la tarde y noche, se deberá coordinar con la secretaria académica ya que estos espacios son de uso compartido entre las carreras de grado y las tecnicaturas que se dictan en la facultad.

Respecto a los recursos financieros necesarios, tanto para el Start-up como para el funcionamiento de REINCUBA, se considera que los mismos pueden ser cubiertos por la FRRQ en colaboración con empresas intervinientes en el proyecto del Polo Tecnológico Reconquista.

4.5.2.2 - Capacidades

Son bienes intangibles porque están ligadas al capital humano. Es importante tener en cuenta que las capacidades solo existen en la medida que las habilidades individuales colaboran entre si y se unen para llevar a cabo una actividad o para resolver conflictos.

En relación a los recursos humanos (docentes e investigadores) que actualmente conforman la planta permanente de la facultad, se puede certificar el alto grado de preparación para la realización de las actividades planificadas en el plan de acción. Esta fortaleza de la institución redundará en que la contratación de personal externo a la Facultad se realice solo para ciertas actividades, pero que en un futuro podrán ser efectuadas por el personal estable de la incubadora. Cabe mencionar que unos de los objetivos de este plan estratégico es la capacitación continua del personal que trabajará en REINCUBA, favoreciendo esto a la disminución paulatina de la necesidad de contratación de personal externo.

Otro grupo de recursos humanos de la FRRQ que estarán disponibles son el grupo de soporte técnico informático, el grupo de personal de mantenimiento y personal de planta de los sectores administrativo, legal y financiero, quienes por sus conocimientos en sus

respectivas áreas serán de gran ayuda para actividades de consulta y asesoramiento al personal de REINCUBA.

4.5.3 - MATRIZ FODA

El FODA es un método de análisis de la situación diagnóstica fundamental para visualizar panoramas de cualquier ámbito, cobertura y situación, aplicable a empresas, instituciones o cualquier tipo de organización. Aporta información estratégica al momento de revisar misión, visión, objetivos, valores, estructuras y estrategias de cualquier tipo.

En la figura 34 se desarrolla la matriz FODA, contemplando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que intervienen en el análisis sistémico, ya que las diversas variables se entrelazan obligando a tener una visión global de la organización para comprender la situación.

4.5.4 - CONCLUSION DEL ANALISIS FODA

Luego de realizar el análisis FODA, se concluye que la decisión estratégica más acorde según las necesidades para superar los inconvenientes presentes en la situación actual y aprovechar los factores claves de éxito existentes es la de crear una preincubadora de empresas en la UTN FRRQ.

Este proyecto surge como la mejor alternativa para aprovechar las oportunidades externas claves, como la fuerte iniciativa emprendedora regional y las políticas de estado orientadas a favorecer el Start-up de nuevas empresas, especialmente de empresas de base tecnológica con una alta capacidad innovadora. A estas oportunidades externas debemos anexar la futura construcción del Polo Tecnológico Reconquista que evidencia la fuerte decisión política que apuesta al potencial emprendedor regional y al uso y transferencia del conocimiento científico y tecnológico con que cuentan las universidades y otros centros educativos regionales como factores decisivos para el crecimiento y desarrollo.

Esta elección de esta alternativa se vio fuertemente influenciada por la disponibilidad de RRHH capacitados e infraestructura existentes en la FRRQ para llevar a cabo este proyecto como elemento fundamental que sustenta esta decisión.

Los principales aspectos negativos observados son: el bajo perfil emprendedor de los egresados universitarios y el bajo grado de vinculación del sistema científico y tecnológico con el sector productivo, problemas a los cuales este trabajo pretende atenuar y que no representan elementos sustanciales que sean preponderantes en la factibilidad del proyecto.

Tanto el análisis FODA realizado, apoyado en la información obtenida en el análisis estratégico, como el análisis del árbol de problemas y de los actores implicados, como aquella proveniente del marco teórico sentaron las bases para las etapas siguientes: el diseño y la estrategia de implementación de REINCUBA, la preincubadora del Polo Tecnológico Reconquista.

FODA

FORTALEZAS

- Personal capacitado en el área de gestión y vinculación tecnológica (GTEC).
- RRHH locales capacitados para llevar adelante el plan estratégico.
- Instalaciones adecuadas en la FRRQ para el funcionamiento de REINCUBA

OPORTUNIDADES

- Políticas de Estado nacionales, provinciales y municipales, tendientes a favorecer la creación de empresas, para generar así mayor cantidad y calidad de puestos de trabajo.
- Futura construcción del Polo tecnológico en Reconquista.
- Espíritu emprendedor y capacidades innovadoras en la Región

DEBILIDADES

- Bajo perfil emprendedor en los estudiantes y egresados de la FRRQ.
- Falta de espíritu asociativo en nuestro entorno.

AMENAZAS

- Baja previsibilidad de las variables socioeconómicas.
- Alta desvinculación entre el sistema científico y tecnológico con empresas u órganos que las representen.

Figura N° 34. Matriz FODA
Fuente: Elaboración propia

3

TERCERA PARTE



5. DISEÑO DE REINCUBA



5.1 – MISION Y VISION

Ser una organización reconocida en la comunidad por el compromiso con el desarrollo económico regional y como promotora del espíritu emprendedor como núcleo de desarrollo personal, a través de servicios de calidad y excelencia, y como referente altamente ideal para la generación y desarrollo de negocios innovadores y empresas altamente competitivas.

La misión de REINCUBA es incentivar el espíritu emprendedor y fomentar el desarrollo de emprendedores en el ámbito educativo en toda la provincia a través del asesoramiento y capacitación, con el fin de impulsar el desarrollo de ideas de negocios innovadoras y sustentables en pos de un desarrollo profesional y personal de las personas así como una contribución al progreso social.

5.2 – OBJETIVOS

Objetivo 1

Difundir y mantener constantemente informada a la comunidad educativa, empresas del medio productivo, emprendedores potenciales y a la sociedad en general a través de la presencia continua en los medios de difusión de la oferta de servicios y actividades de REINCUBA.

Objetivo 2

Brindar a los potenciales emprendedores y a las empresas con ideas innovadoras, asesoramiento que ayuden a la formación, aceleración, minimización de riesgos y consolidación de sus proyectos empresariales en temas vinculados al modelado de negocios, formulación, evaluación de proyectos de innovación, como así también de la oferta de herramientas de apoyo y promoción de la innovación tecnológica

Objetivo 3

Identificar a los emprendedores potenciales mediante una estrategia diferenciada y fomentar la cultura emprendedora como una forma de progreso, desarrollo, bienestar y superación personal y social, mediante iniciativas que promuevan el espíritu emprendedor y beneficien el desarrollo de nuevos emprendedores en la comunidad educativa y en la sociedad en general.

Objetivo 4

Promover y fortalecer la iniciativa empresarial y la capacidad emprendedora regional a través programas de capacitación, formación y entrenamiento de empresarios emprendedores en temáticas de emprendedorismo, creatividad e innovación, planes de negocio y áreas de conocimiento e información actualizada relacionada al desarrollo de nuevas empresas.

Objetivo 5

Impulsar la capacitación continua de los recursos humanos para que mejoren sus habilidades de gestión de operación y de servicio a los clientes, con el fin de mantener un equipo de trabajo eficaz, capacitado, motivado y alineado a la misión y visión de la organización.

5.3 - ALCANCE

REINCUBA será una preincubadora de empresas que funcionará en la UTN FRRQ como un anexo de la Secretaría de Ciencia y Tecnología y dependiente del Decanato de esta casa de estudios, hasta la culminación de las gestiones que determinarán la forma jurídica del PTRQ que están llevando a cabo las entidades que conforman la Comisión Directiva del PTRQ. Luego de este hito, REINCUBA funcionará bajo la órbita del PTRQ.

REINCUBA no perseguirá fines de lucro para ninguna de las entidades que conforman el PTRQ, y estará orientada a promover el crecimiento económico e industrial de la región, a través de la generación de empresas y de nuevos negocios gestados en empresas regionales ya existentes. No se enfocará solamente a ideas de negocios en nichos específicos, sino que promocionará la creación de nuevas empresas en un ámbito bastante amplio, como ser empresas de base tecnológica, de servicios, comerciales, de manufactura. Inclusive empresas de servicios tecnológicos y pequeñas empresas industriales.

REINCUBA será la primera actividad a realizarse en el Polo Tecnológico Reconquista, el cual nace de una iniciativa entre la UTN - Regional Reconquista, la Universidad Nacional del Litoral, el Ente Parque Industrial de Reconquista y la provincia de Santa Fe, a través de la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación. Si bien esta actividad se realizara en las instalaciones de la UTN Reconquista y con personal de esta institución de acuerdo al plan de acción trazado, las instituciones y organismos que formaran parte del Polo Tecnológico Reconquista tendrán acceso a la información de los proyectos preincubados para auditar el progreso y estado de desarrollo, en caso de considerarlo necesario. A la culminación de la elaboración de los planes de negocios, se presentaran públicamente los proyectos, participando todos los actores involucrados en la aprobación de los mismos.

Las fuentes de donde provendrán los proyectos a incubar serán prioritariamente aquellos provenientes de investigadores, alumnos y emprendedores de la FRRQ, como de las demás universidades radicadas física o virtualmente en la Región. También se ha planificado incubar proyectos externos a las universidades, provenientes de emprendedores regionales, de empresarios independientes o de negocios derivados o

“spin-off’s” de grandes empresas. La búsqueda de emprendedores e ideas de negocios externos a la Universidad es uno de los objetivos de REINCUBA.

El criterio de selección de los mencionados proyectos será independiente a su origen.

En relación a los servicios a ofrecer, los mismos están explicitados en los objetivos y detallados en el plan de acción a 4 años presentado en este plan estratégico. Estos se pueden sintetizar en servicios de asesoría, capacitación, de entrenamiento, de soporte financiero y de marketing, y de intermediación, con el fin de fortalecer el contacto de los incubados con las empresas de la región.

La oferta de servicios de REINCUBA se pueden segmentar en:

- Servicios de infraestructura: espacios para consultoría, salas de reuniones, Salas informáticas, biblioteca perteneciente a la FRRQ, y el acceso a la infraestructura virtual (sitio WEB).
- Servicios de capacitación: Jornadas, workshops, videoconferencias y cursos específicos necesarios para el desarrollo de negocios sustentables e innovadores.
- Servicio de atmósfera: Imagen corporativa clara y definida que aporta credibilidad y mejora la imagen de negocios de los incubados, haciéndolos sentirse partícipes de un grupo de elite y la interacción con otros emprendedores, a través de actividades conjuntas de capacitación como se detallan en el plan de acción.
- Servicios de operación: Servicios avanzados de apoyo (gestión, marketing, capacitación de RR.HH. y formación de equipos, financiamiento, planificación estratégica, apoyo a la I&D, servicios legales y de contabilidad).
- Servicio de formulación de proyectos: Este servicio podría incluirse en los servicios de operación, pero debido a la importancia del mismo se lo detalla de manera individual. Consiste en la realización de planes de negocios y presentaciones de formulación de los instrumentos nacionales y provinciales de fomento a la industria y la producción.
- Servicios de crecimiento: Conocimiento, experiencia y apoyo emocional dado por el Gerente de la incubadora, acceso al asesoramiento y consultoría a grupos de investigación y docentes de la FRRQ, acceso a fuentes de financiamiento

(programas de fomento, de subsidio, créditos para capacitación, capitales para emprendimientos)

- Servicios de redes de contacto: Consiste en manejar una base de datos con el fin de establecer contactos con las diferentes entidades de gobierno, universidades, organismos de cooperación, etc. que permitirán la gestión de recursos que de otra manera no estarían disponibles para los emprendedores novatos. Esto se conoce como “capital social” y es el beneficio creado por la existencia de conexiones entre las personas, que ayudan a crear transacciones comerciales o de otro tipo.

Muchos de los servicios mencionados pueden ser contratados con terceros. En el caso de REINCUBA algunos de los servicios a subcontratar pueden ser proporcionados por los mismos investigadores y docentes, como por ejemplo las asesorías especializadas en aspectos técnicos, administrativos y de gestión. Alternativamente, puede ser más conveniente acceder a este tipo de servicios a través de redes y de organismos públicos o privados ya existentes.

Los servicios no delegables, que la incubadora debe proporcionar por si misma, son aquellos que conforman la atmósfera de trabajo y los que dan acceso a las redes, así como el apoyo directo al crecimiento de los incubados.

Una incubadora puede ser operada con distintas modalidades de financiamiento y de generación de ingresos, según los tipos de servicios ofrecidos y según el grado de participación de la incubadora en los negocios de los incubados.

El modelo de REINCUBA será el de incubadora de servicios (o centro de emprendimiento). La FRRQ aportara los recursos necesarios para el start-up y los gastos fijos de la preincubadora, como los correspondientes a sueldos, viáticos, etc., pudiendo aceptarse también donaciones de patrocinadores o recurrir a la obtención de subsidios directos de la comunidad como de fuentes provinciales, nacionales e internacionales. Además, con la entrega de diversos servicios a la comunidad empresarial en forma abierta (consultoría, asistencia técnica, seminarios y charlas, cursos de capacitación, la intermediación financiera de créditos, de subsidios y de inversiones de riesgo, etc.), se lograran un incremento en los ingresos. Ello permitirá a REINCUBA alcanzar su punto de equilibrio cuando entre todos ellos se logren generar un nivel mínimo de autofinanciamiento.

5.4 - LOCALIZACION

Reconquista es una ciudad del nordeste de la Provincia de Santa Fe. Es la cabecera del Departamento General Obligado, a 325 km de la ciudad de Santa Fe. Es parte del aglomerado urbano Reconquista - Avellaneda.

La ciudad está situada en el "km 789" de la RN 11. Esta ruta, que nace en Congreso, Buenos Aires y termina en la frontera con Paraguay, es parte importante del entramado comercial del Mercosur y del comercio con Chile y Brasil. En la figura 35 se puede ver la ubicación de Reconquista dentro de la Provincia de Santa Fe, junto a datos generales de la ciudad.

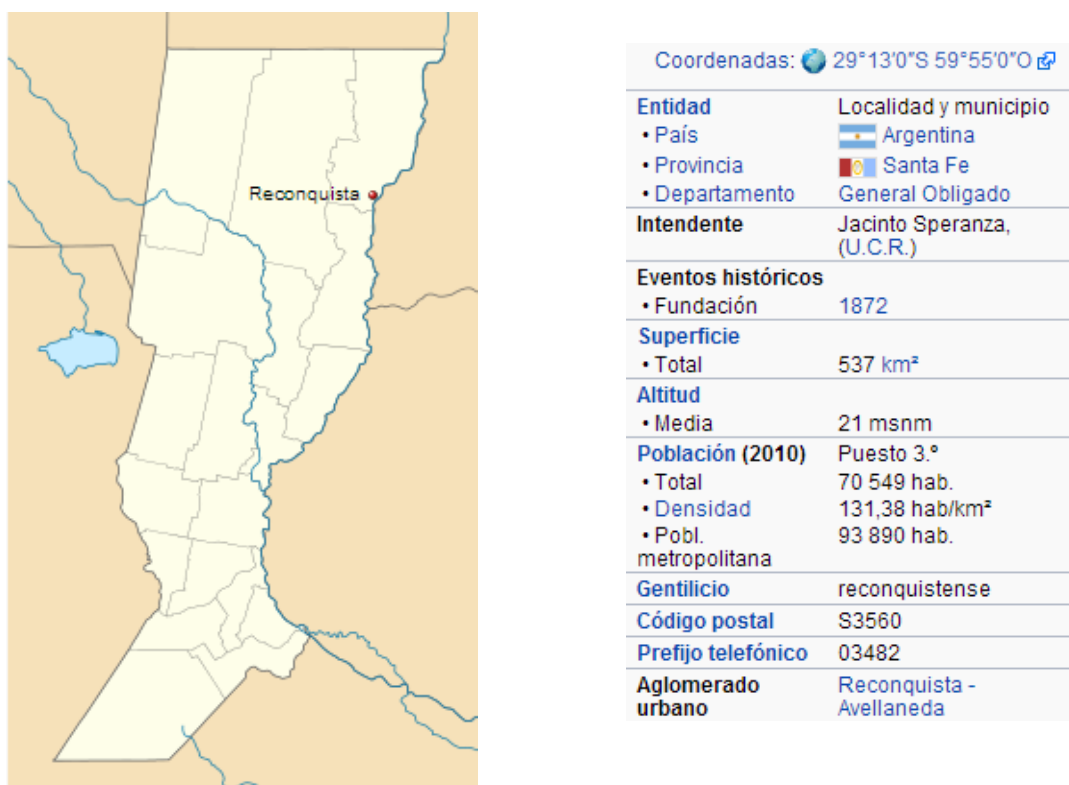


Figura N° 35. Localización de Reconquista en Provincia de Santa Fe y datos generales
Fuente: INDEC (2011)

REINCUBA funcionara en sus inicios en las instalaciones de la Universidad Tecnológica Nacional la cual se encuentra emplazada en el predio del Parque Industrial Reconquista (Figura 36).

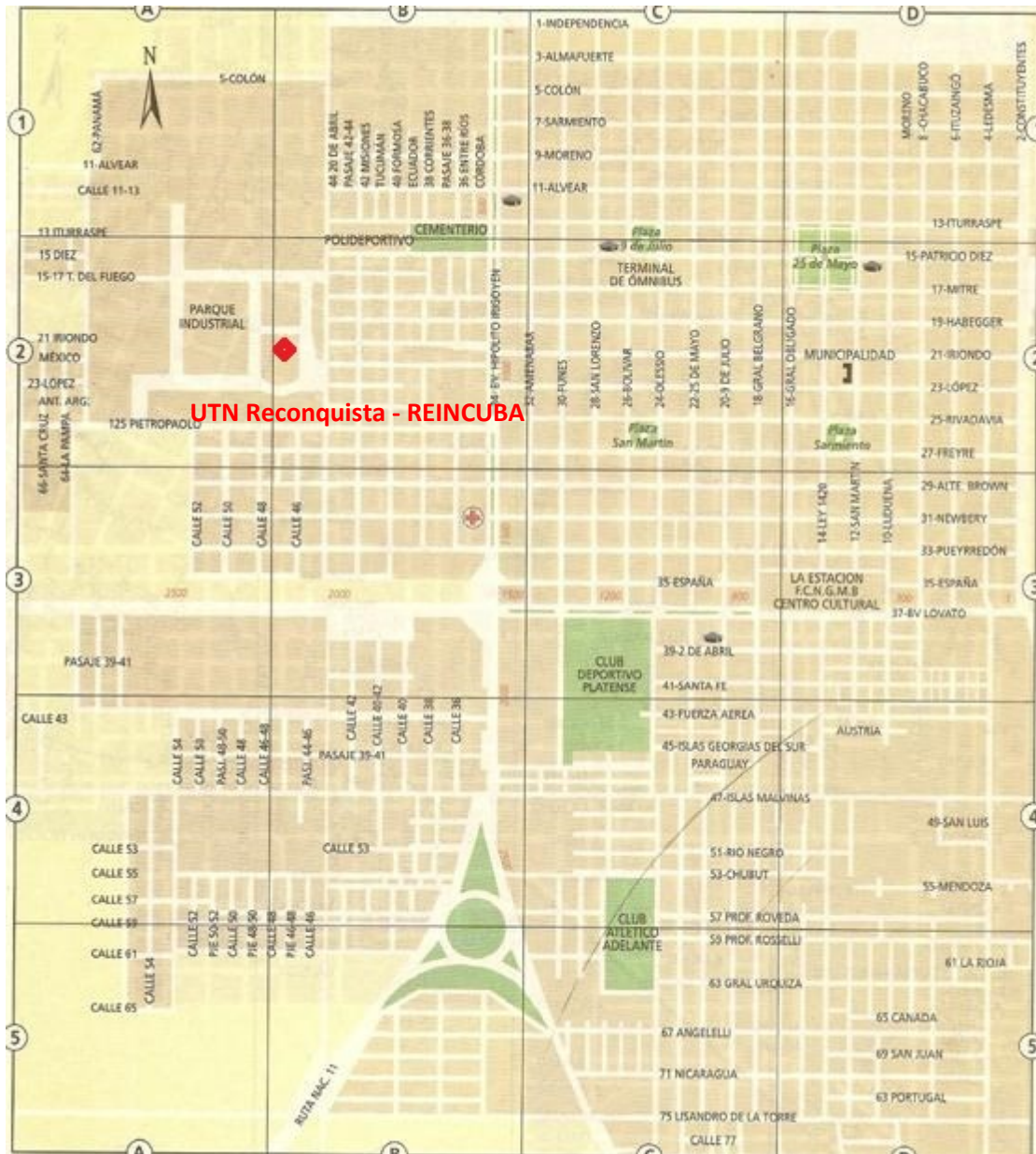


Figura N° 36. Localización de REINCUBA en el predio de la UTN Reconquista
 Fuente: Elaboración propia

La oficina de REINCUBA para la atención a emprendedores se ubicará en la planta baja del edificio N° 2 de la etapa III de la construcción del complejo edilicio de la FRRQ como se señala en la figura 37.

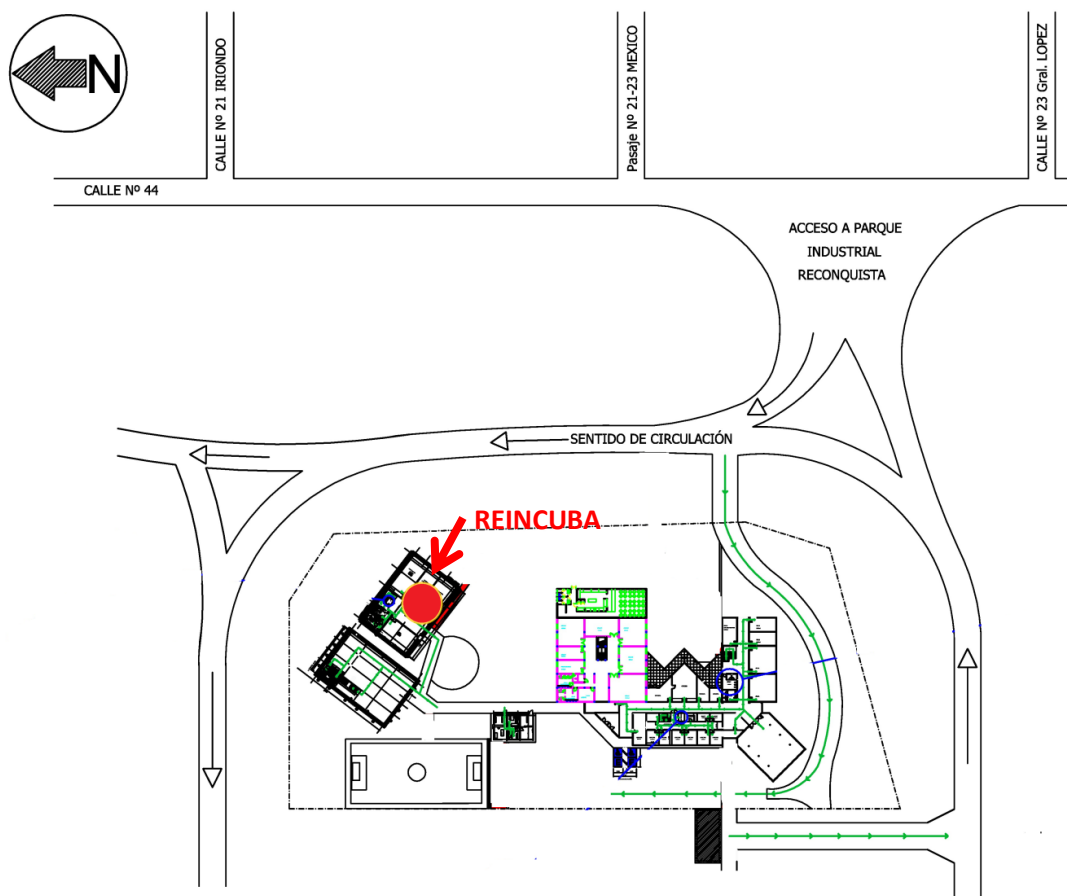


Figura N° 37. Localización de REINCUBA en el predio de la UTN Reconquista
Fuente: Elaboración propia

5.5 - REINCUBA DENTRO DEL ACTUAL ORGANIGRAMA DE LA FRRQ

El organigrama de la UTN FRRQ es de tipo vertical, que se caracteriza por presentar la línea de autoridad, encabezado por el Consejo Directivo de esta Facultad.

REINCUBA dependerá del Decanato y estará al nivel de las Secretarías (Figura 38). Se trabajará coordinadamente con la Secretaría de Ciencia y Tecnología en lo referente a selección para preincubación y en la confección de contratos de servicios, como ser cursos o algún tipo de capacitación o asistencia por parte de empresas y entidades regionales.

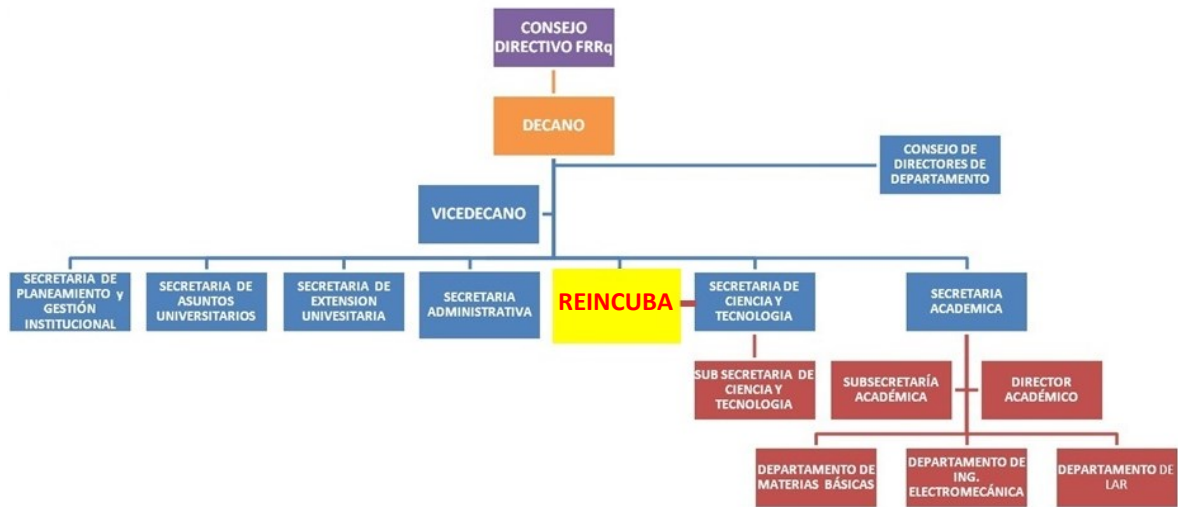


Figura N° 38. Inclusión de REINCUBA en el organigrama de la UTN FRRQ
 Fuente: Elaboración propia

6. IMPLEMENTACION DE REINCUBA



6.1 - MODELO DE IMPLEMENTACION

Analizando las distintas actividades necesarias para la puesta en marcha y las del plan de acción para el logro de los objetivos propuestos, se reveló que presentaban aspectos particulares de acuerdo al momento en que se deberían desarrollar. Se consideró apropiado agruparlas, primero, en tres bloques, para luego planificarlas y/o desarrollarlas de acuerdo al grupo de pertenencia. Este modelo general propuesto para la implementación de REINCUBA se muestra en la figura 39.

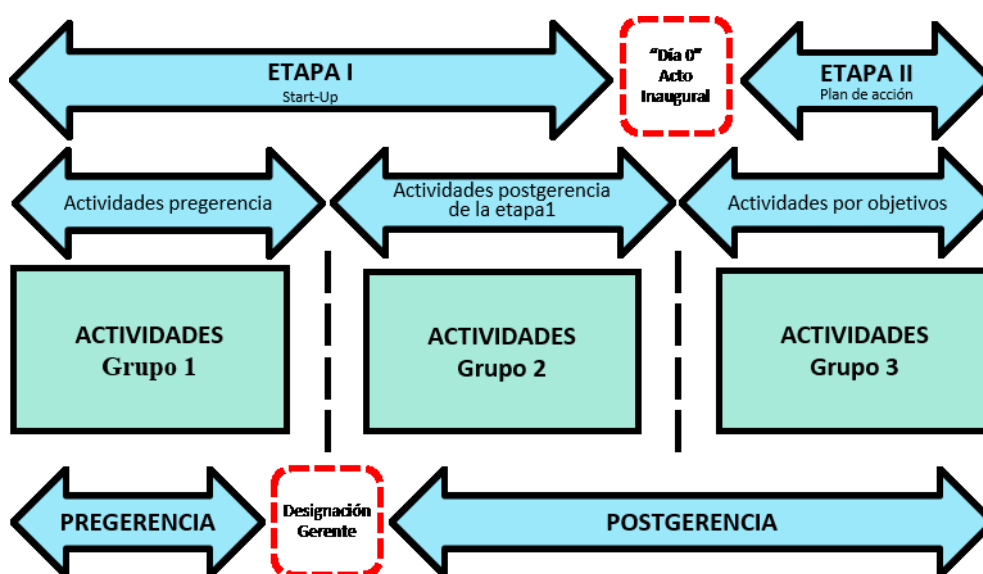


Figura N° 39. Modelo base de implementación para REINCUBA

Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo de este plan se ha considerado centrales dos hitos, que delimitan los tres grupos y que ayudarán a explicar la estrategia adoptada. Estos hitos son:

- “Día 0” – Acto inaugural: acontecimiento que remite al día previo al inicio de actividades de REINCUBA, estimando de que al día siguiente la preincubadora inicia su funcionamiento.
- Designación del gerente: evento que indica el día en que REINCUBA comienza a ser gestionada por un gerente.

Desde una perspectiva temporal de estos hitos, las actividades se dividen inicialmente en dos etapas: Etapa I, subdividida en actividades de pregerencia y de postgerencia, y Etapa II, correspondiente al plan de acción.

Para realizar la implementación de REINCUBA se propone un plan, esquematizado en la figura 40, compuesto de un total de 47 actividades, para la puesta en funcionamiento y desarrollo del plan de acción a cuatro años, cuyas actividades, agrupadas por objetivos, pretenderán dar cumplimiento a la misión, visión y objetivos de este plan estratégico. De las 47 actividades, 10 corresponden a la etapa I, y 37 a la etapa II.

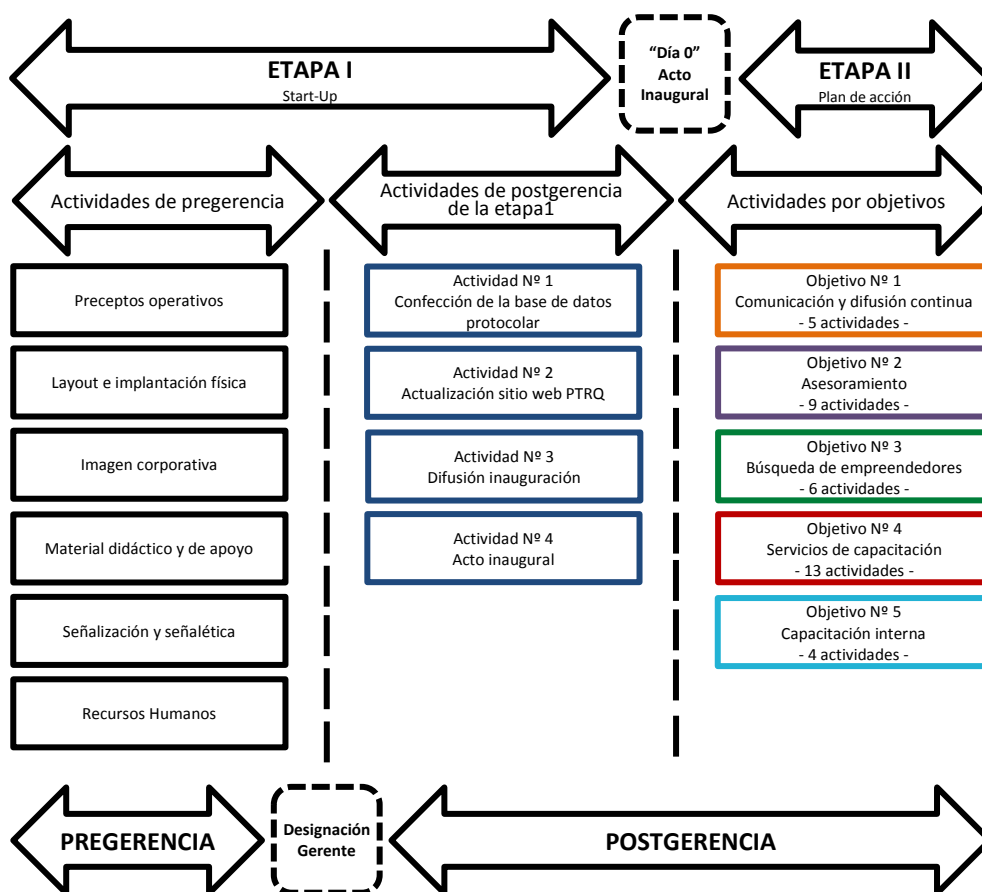


Figura N° 40. Modelo de implementación para REINCUBA
Fuente: Elaboración propia

Es pertinente aclarar que esta propuesta puede ser modificada utilizando el mismo modelo. Esto es, se puede agregar, quitar o reubicar actividades dentro de las propias de los grupos 1 y 2, así como respecto de los objetivos, e incluso incorporar nuevos objetivos al grupo 3, además de las actividades necesarias para lograrlos.

A continuación se explicarán las actividades que se desarrollarán en cada periodo y las consideraciones y justificaciones que amerita el uso de este modelo para la implementación de REINCUBA. Al final se comentará brevemente el procedimiento utilizado para el análisis económico de cada etapa.

Etapa I – Start-Up

En esta etapa, las actividades se dividen, temporalmente, a partir de la designación de un gerente, en dos: de pregerencia, es decir, previas a la designación, y de postgerencia, esto es, posteriores a la misma.

Actividades de pregerencia

Tienen por objetivo detallar en qué consisten las tareas, junto con las especificaciones de su implementación y desarrollo. Estas actividades componen la estructura operativa (reglamentos, formularios, modelos de misivas, cursogramas, etc.), las alternativas de implementación física y layout, los análisis de necesidades de recursos humanos, señalética y propuestas de imagen corporativa.

Deberán ser realizadas por una o más personas designadas por las instituciones que intervengan en la comisión organizadora del Polo Tecnológico Reconquista (Parque Industrial Reconquista, Universidad Nacional del Litoral, Universidad Tecnológica Nacional-Facultad Reconquista, entre otros). Constituyen la plataforma de trabajo del gerente de REINCUBA.

El resto de las actividades de este modelo, aquellas de postgerencia, como las del plan de acción, serán solo prediseñadas en fichas de actividades.

Actividades de postgerencia de Etapa I

Sobre la base de la selección de un gerente, acorde al perfil propuesto en este trabajo, y teniendo a disposición la plataforma operativa, se plantean un conjunto de actividades que denominaremos de *postgerencia*. Prediseñadas en las fichas de actividades, se caracterizan por no estar planificadas para una fecha determinada, ni en un orden prefijado; ya que deberán ser realizadas y/o gestionadas por el gerente. En cambio, sí se estipulan con cierta precisión los recursos humanos necesarios y el tiempo previsto de duración, siempre dentro del periodo que comprenden los dos hitos (Designación del gerente y Día 0), y que se estima entre tres y seis meses.

Etapa II – Plan de acción

El plan de acción consta de 37 actividades, divididas en cinco objetivos y detalladas en fichas. Para cada una de las actividades se realiza una breve descripción, se propone fecha de inicio, tiempo de duración, responsable y recursos humanos necesarios. Su duración, siguiendo el diagrama de Gantt, es de cuatro años.

Análisis económico

Para cada etapa se realiza el análisis económico de manera individual; en el de Etapa I, se analizan las inversiones y los costos para la puesta en funcionamiento de REINCUBA, y en la etapa II, los ingresos y egresos de dinero por actividad y objetivo, y temporalmente diferenciados por mes y año, con los totales correspondientes. Finalmente, con los datos económicos de ambas etapas se confecciona un cash-flow definitivo. La figura 41 esquematiza el método utilizado para este análisis.

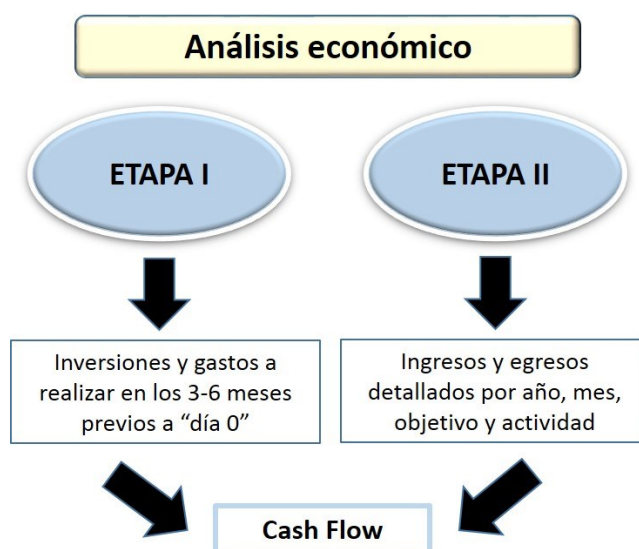


Figura N° 41. Método utilizado para el análisis económico
Fuente: Elaboración propia

Como alternativa al modelo de implementación propuesto, se expone una modificación, para el caso de que la comisión que administre el Polo Tecnológico Reconquista no desee utilizar la propuesta de Start-up, sugerida en este trabajo, y se decida delegar al gerente la realización dichas actividades, es decir, las de pregerencia.

Con esta alternativa, el gerente podrá confeccionar un nuevo formulario de admisión, redefinir las políticas para la selección de la idea de negocio, diseñar el layout, redactar otras misivas, rediseñar señaléticas, optar por otras estrategias de imagen corporativa, determinar otras políticas de selección y perfiles de recursos humanos. Este modelo modificado se muestra en la figura 42.

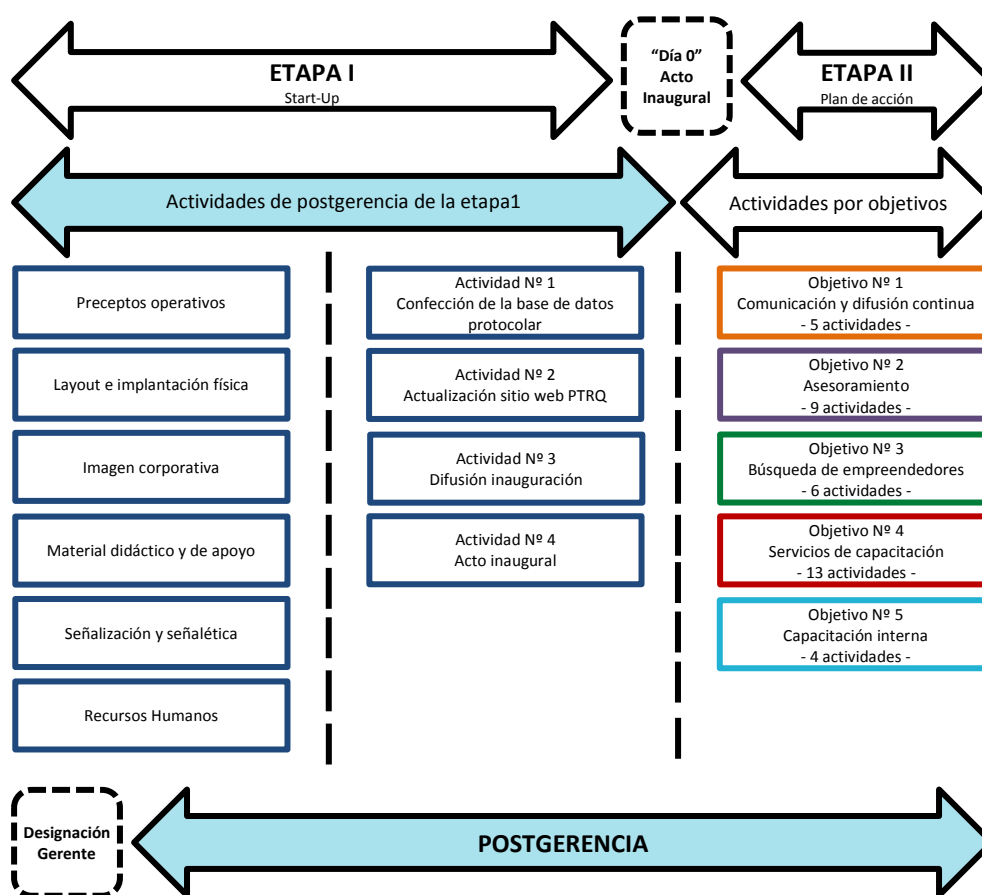


Figura N° 42. Modelo alternativo de implementación para REINCUBA
Fuente: Elaboración propia

6.2 - ETAPA I: START-UP

Esta etapa tiene por fin definir la estructura operativa de REINCUBA. Para ello se ha planificado un conjunto de actividades que, en base a la propuesta de este trabajo, deberían desarrollarse y completarse antes del inicio de actividades de REINCUBA, hito que se denomina día 0 y se representa, como fecha más tardía, el día previo al acto inaugural.

Las actividades de esta etapa se dividen en: de pregerencia y de postgerencia. Etapas delimitadas por el hito que representa la designación del primer recurso humano que trabajará en la preincubadora: el gerente.

La figura 43 sintetiza todas las actividades correspondientes a la Etapa I, la cual culmina con el acto inaugural que dará inicio a las actividades de REINCUBA.

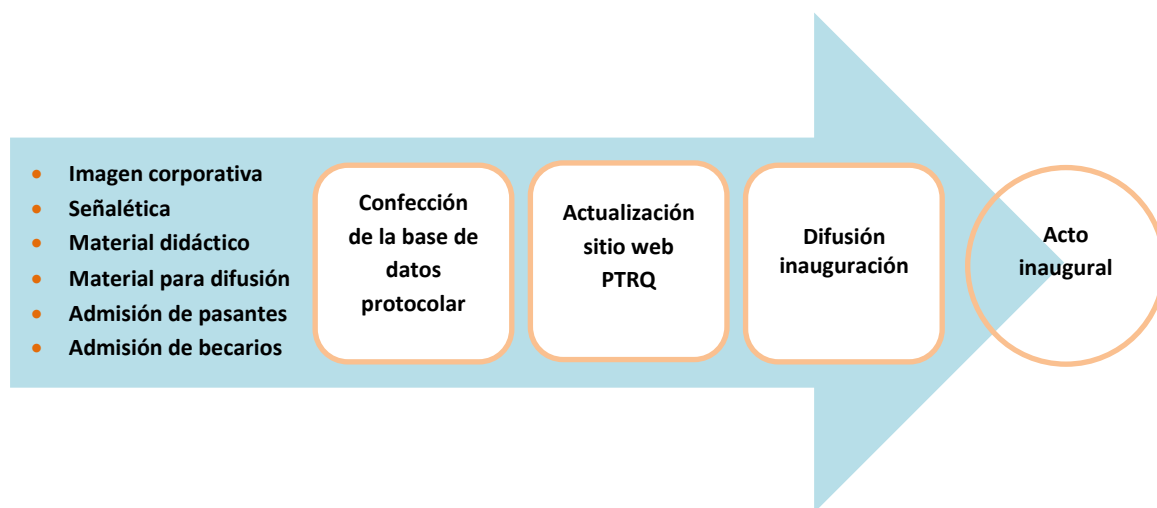


Figura N° 43. Actividades a realizar en Etapa I
Fuente: Elaboración propia

6.2.1 – Actividades de pregerencia

Son aquellas correspondientes a la etapa I que deberán realizarse antes de que REINCUBA sea administrada y coordinada por un gerente. La idea central de desarrollar estas actividades en este texto es que el gerente disponga de una plataforma de trabajo al inicio de sus funciones. Las actividades se señalan en la figura 44.

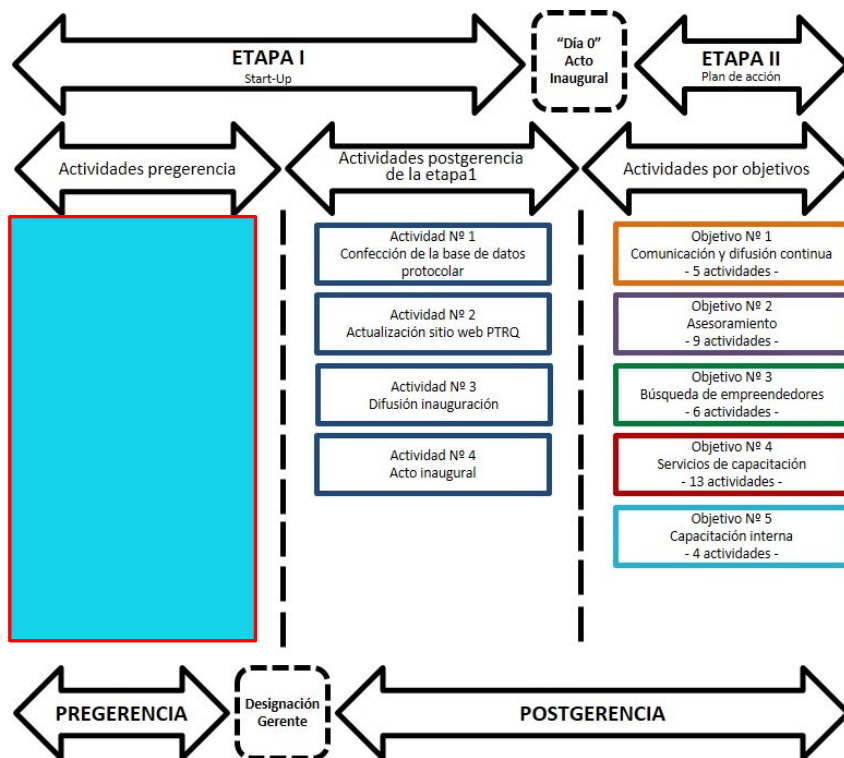


Figura N° 44. Actividades de preferencia
Fuente: Elaboración propia

Las seis actividades de preferencia son las siguientes:

- Preceptos operativos: reglamentos, formularios, cursogramas y proceso para la selección de ideas de negocios y emprendedores, además de modelos de contratos de servicio y de acuerdos de confidencialidad para preincubados.
- Layout e implantación física: alternativas de implantación y detalle de recursos materiales para REINCUBA.
- Recursos humanos: necesidades de personal permanente, contratado y pasantes. Perfil del gerente.
- Imagen corporativa: componentes que permitan posicionar al Polo Tecnológico Reconquista y a REINCUBA entre las perspectivas de los emprendedores y de la población en general.
- Material didáctico y de apoyo: características de material didáctico necesario (libros, manuales, recursos digitales y herramientas) que tiene por finalidad la formación, capacitación, instrucción y enseñanza a los emprendedores en temas relacionados a emprendedorismo, formulación y evaluación de proyectos y

otras temáticas implicadas en el proceso de nacimiento e incubación de empresas.

- *Señalización y señalética*: propuesta de señalización para orientar a las personas respecto de la localización de REINCUBA.

A continuación, se desarrollan las propuestas para cada una de estas actividades.

6.2.1.1 – Preceptos operativos

En el desarrollo de esta actividad se proponen documentos que se consideran indispensables para la gestión operativa de REINCUBA. Los mismos se dividen en 2 grupos:

- *Procesos para la selección de ideas de negocio para preincubación*: Criterios para selección de ideas de negocio y emprendedores. Descripción y Cursograma del proceso de selección de proyectos para preincubación.
- *Documentos para el proceso de selección y admisión de preincubados*: Formulario de admisión, reglamento de preincubación, contrato de preincubación, acuerdo de confidencialidad y contrato de servicio.

6.2.1.1.1- Criterios de selección de la idea de negocio

Se pueden evaluar diversos criterios en el proceso de selección de ideas de negocios con el fin de determinar aquellas con mayor probabilidad de éxito. Estos criterios están asociados a una serie de áreas fundamentales que rigen el mundo de los negocios de hoy. A continuación, se indica una muestra de los principales criterios de selección, ya sea según se evalúe el perfil del emprendedor (Figura 45) o el potencial de éxito de la oportunidad de negocio (Figura 46).

selección un proceso eficiente, en cuanto a tiempo y recursos utilizados, para las partes involucradas.

Pasos del proceso de selección

1. En primer lugar, es preciso que el emprendedor conozca qué implica el proceso de selección para la preincubación y su participación en el mismo. La información se encontrará disponible en la página web del PTRQ o en la de la UTN FRRQ⁵. También podrá acudir a la oficina de REINCUBA para solicitar esta información o realizar la consulta telefónicamente al 03482-42008 interno 1000.
2. Para presentar una *idea de negocio*, es preciso hacerlo según el formulario de postulación. Las ideas que incumplan este requisito serán devueltas a los emprendedores.
3. Los formularios se recibirán vía mail, o personalmente en la oficina de REINCUBA.
4. El formulario es recibido por el equipo de REINCUBA, para analizarlo y evaluar tanto los conocimientos del emprendedor sobre el mercado meta de su negocio, como sus saberes teóricos acerca del desarrollo de un plan de negocios.
5. Luego de emitir un juicio sobre la idea de negocio propuesta, en función del cumplimiento de los criterios de evaluación, el equipo de REINCUBA devuelve el formulario, ya porque lo acepta, pero sugiere correcciones, ya porque definitivamente lo rechaza. La resolución se emitirá al cabo de diez días hábiles aproximadamente.
6. El equipo de REINCUBA junto a la Secretaria de Ciencia y Tecnología de la FRRQ evalúa la idea de negocio para determinar la aceptación, de acuerdo a perspectivas de éxito o de innovación. En caso de ser aceptada para el proceso de preincubación, se envía la confirmación al emprendedor junto el contrato de preincubación para comenzar a trabajar en conjunto con el proponente, en la elaboración del Plan de Negocios. Además se consulta al emprendedor acerca de un contrato de confidencialidad, en caso de que este lo considere necesario.
7. Aceptada la Idea de Negocio, se informa al emprendedor de las condiciones de contrato de preincubación y se le envía este para que lo analice. Deben quedar manifiestos claramente los derechos y obligaciones de las partes. Si el emprendedor

⁵ Sitio web UTN Facultad Regional Reconquista - www.frrg.utn.edu.ar

acepta las condiciones, se firma el contrato de preincubación, que identifica al emprendedor como preincubado.

8. En caso de que el emprendedor desee delegar a REINCUBA la redacción del plan de negocios, se firmará un contrato para la prestación de este servicio con la Fundación Unidad Académica Reconquista.

6.2.1.1.3 - Cursograma del proceso de selección para preincubación

Con el objetivo de mejorar la documentación para explicar el proceso de selección, se presenta en este apartado el cursograma de dicho proceso.

Los cursogramas, también llamados circuitos, flujogramas o diagramas de flujo, son utilizados para comprender, analizar, verificar y controlar procedimientos. Representan de manera gráfica, empleando un conjunto de símbolos preestablecidos, una secuencia de actividades, y describen las características, particularidades y componentes de un proceso administrativo.

El siguiente cursograma, representado en las Figuras 47, 48 y 49, detalla un proceso estructurado que permite decidir la admisión de una idea de negocios para su preincubación.

En este proceso se definen:

- Las áreas de responsabilidad: lugares donde se realiza cada operación o trámite. Son las direcciones generales, departamentos, divisiones o individuos responsables de cada tarea. En nuestro cursograma, son tres:
 1. El Emprendedor
 2. REINCUBA
 3. La Secretaría de Ciencia y Tecnología de la FRRQ
- Tipos de operaciones o trámites que integran el circuito: Para el caso de REINCUBA, son:
 - Entrevistas
 - Solicitud de formularios
 - Controles de formularios
 - Notificaciones

- Firmas de contratos y convenios
- Sentido de circulación: muestra el flujo de la información a través del circuito.
En nuestro caso, en las tres áreas de responsabilidad.

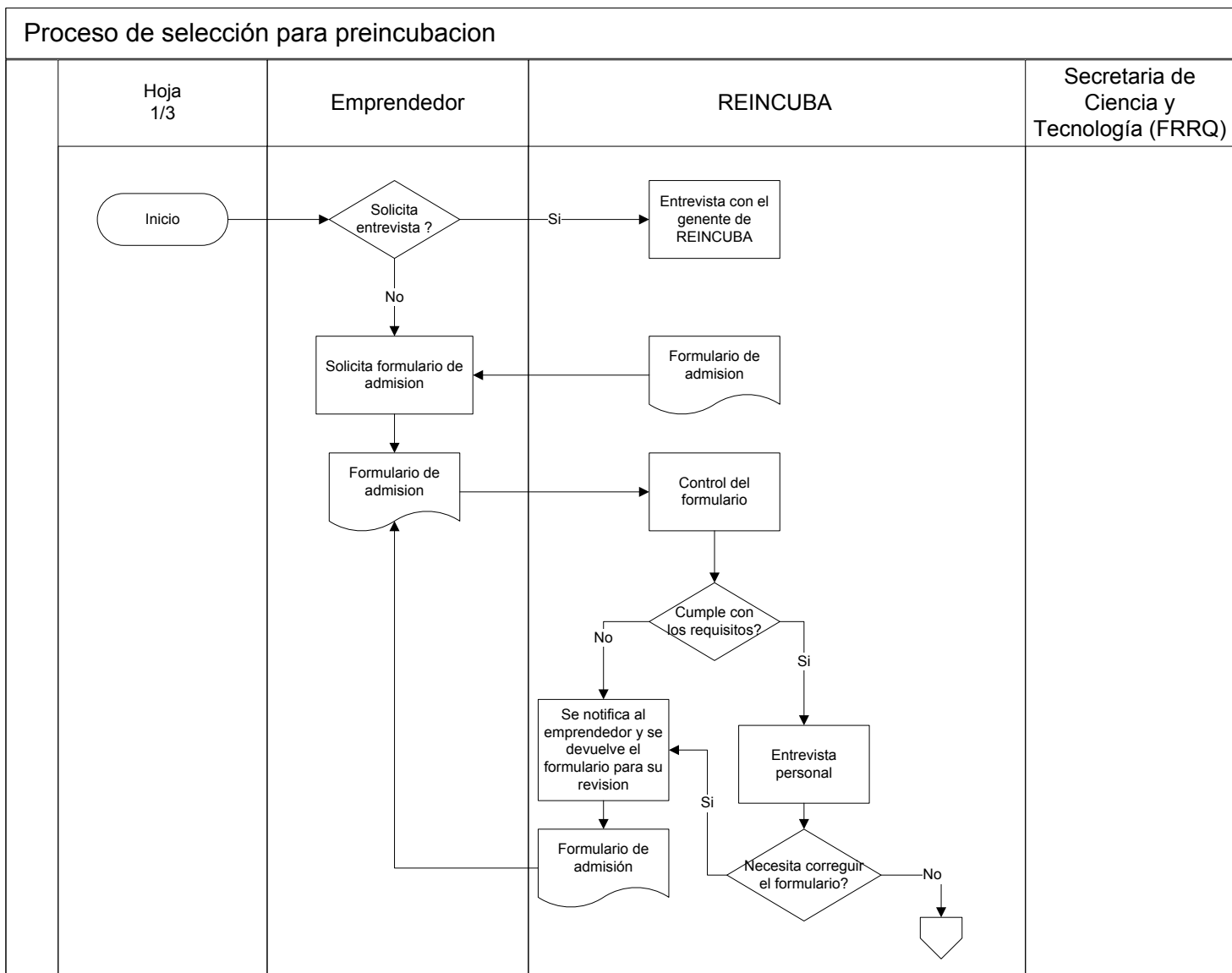


Figura N° 47. Cursograma del proceso de selección de proyectos para preincubación (Parte 1/3)

Fuente: Elaboración propia

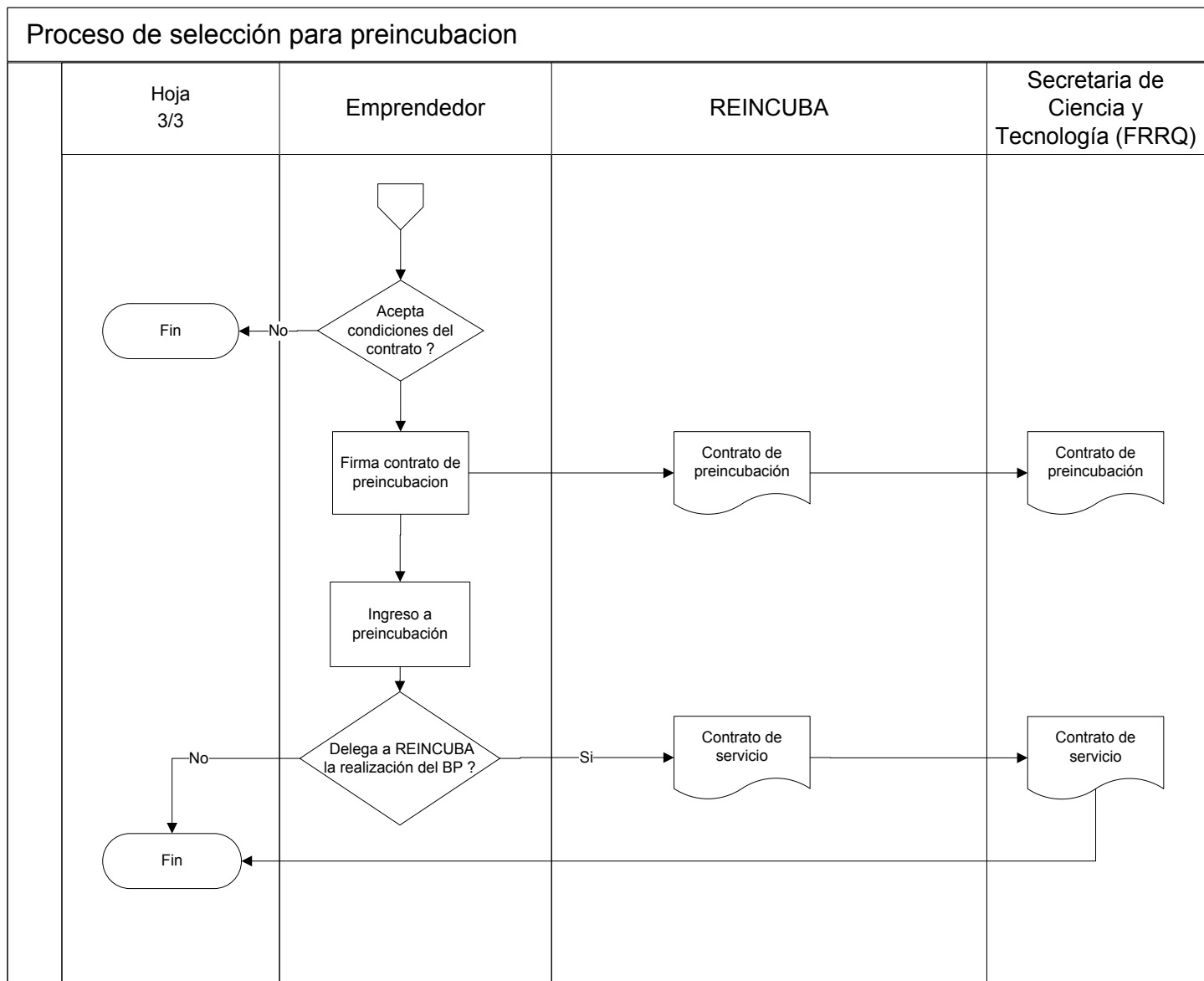


Figura N° 49. Cursograma del proceso de selección de proyectos para preincubación (Parte 3/3)
Fuente: Elaboración propia

6.2.1.1.4- Documentos para el proceso de selección y admisión de preincubados

Los documentos que se detallan a continuación, parte de la propuesta de este trabajo, integran los recursos administrativos necesarios para la puesta en marcha, e inicio de la gestión, de REINCUBA.

Los documentos obligatorios en este proceso son los siguientes:

Formulario de admisión: documento para recabar información de la idea de negocio. Esto es: descripción de la idea de negocio, potenciales clientes, competidores, proveedores, necesidades de inversión, factores que impidan iniciar el proyecto, etc.; así como información del emprendedor: datos de la empresa, en caso de que ya esté constituida, expectativas de los socios, experiencias de proyectos anteriores, antecedentes profesionales y académicos (Ver apéndice A).

Reglamento de preincubación: tiene como finalidad acordar entre las partes, el emprendedor y REINCUBA, las condiciones de admisión, permanencia y desvinculación al proceso de preincubación, así como los requisitos para el uso de instalaciones y otros espacios ofrecidos por la UTN Facultad Reconquista. (Ver apéndice B)

Contrato de preincubación: es un acuerdo entre el emprendedor y REINCUBA, por el que se obligan mutuamente al cumplimiento de determinados deberes y obligaciones. Además, se acuerdan, entre otros puntos: los plazos en que el emprendedor debe cumplimentar su plan de negocios, las otras personas que trabajarán en el proyecto, la rescisión de mismo, etc. (Ver apéndice C).

Asimismo, se presentan los modelos de dos documentos que son de uso opcional:

Acuerdo de confidencialidad: tiene por objetivo fijar las condiciones en las que se transfiere información confidencial o secreta entre el emprendedor y REINCUBA. Entre otros aspectos, se especifica qué información se transfiere, para qué se puede utilizar, y durante cuánto tiempo debe permanecer confidencial (Ver apéndice D).

Contrato de servicio: tiene como finalidad atender las exigencias circunstanciales, como ser: formulación de proyectos, capacitaciones a empresas, o cualquier otro servicio que se solicite y que pueda brindar el personal de REINCUBA.

6.2.1.2 - *Layout e implantación física*

En este apartado se analizarán las necesidades de espacio para implantar la incubadora, y las alternativas que ofrece la FRRQ. Además, se expondrán otros espacios adicionales que brinda la universidad, como la sala multimedia y salas informáticas, para desarrollar actividades de capacitación y talleres; así como otras infraestructuras, como la biblioteca, el bar, y los espacios verdes.

Como complemento se describirán las necesidades de mobiliarios y de materiales para el acondicionamiento de los espacios.

6.2.1.2.1- Espacio físico y sectores

El Área de preincubación debe constituir un espacio en el cual el gerente de la preincubadora pueda recibir las consultas de los emprendedores y realizar tareas de tutorización empresarial, entrevistas y reuniones con representantes de entes y organizaciones, así como con el personal de la preincubadora (docentes, investigadores, becarios).

Para ello se deberá tener a disposición un espacio con al menos tres sectores:

- Sala de espera: aproximadamente 3 m².
- Oficina de recepción: aproximadamente de 4 a 6 m².
- Área multipropósito: aproximadamente de 20 a 25 a m².

La mano de obra para el acondicionamiento del sector asignado a REINCUBA será provista por la FRRQ a través de su departamento de mantenimiento y del grupo de soporte informático. Como complemento se detallan las materias primas (Ver apéndice F).

6.2.1.2.2 - Alternativas de Layout

La FFRQ tiene en sus instalaciones dos espacios disponibles para la localización de REINCUBA, ambos localizados en la planta baja del edificio II, construido en la etapa III del proyecto integral de la UTN Reconquista. Estos son:

- Espacio 1: de aproximadamente 47 m², donde se puede planificar una sala de espera, una oficina de recepción y una sala multipropósito. (Ver apéndice G– Figura 1).
- Espacio 2: de aproximadamente 42 m², en el cual se puede disponer de una oficina de recepción y una sala multipropósito. (Ver apéndice G - Figura 2).

En el apéndice, donde se detallan estas alternativas de implantación, se especifica también los mobiliarios necesarios para cada una de ellas.

6.2.1.2.3 - Espacios físicos adicionales

La FRRQ dispone de espacios que podrán ser utilizados por REINCUBA, previa solicitud a la Secretaría Académica, ya que son de uso común no solo para el dictado de conferencias, materias y cursos de las carreras de grado y tecnicaturas, correspondientes a la oferta educativa actual de la FRRQ, sino también para actividades de extensión de la Facultad.

Estos espacios son los siguientes:

- Biblioteca
- Sala de conferencias
- Salas informáticas
- Sanitarios
- Bar
- Estacionamiento
- Playón cubierto

Se complementa con información fotográfica de los espacios mencionados (Ver apéndice H).

6.2.1.2.4- Recursos e insumos

Para el inicio de actividades y el funcionamiento normal de REINCUBA son necesarios ciertos recursos e insumos, que se agrupan en cuatro categorías:

Recursos informáticos: la FRRQ dispone de recursos informáticos que pueden ser utilizados por REINCUBA, lo que generaría un ahorro considerable para el start-up y para el funcionamiento de la preincubadora; específicamente, la infraestructura de conexión a internet y las computadoras (sala informáticas mencionadas en el punto anterior). Además se necesitarán otros recursos informáticos que deberán ser adquiridos para uso exclusivo de REINCUBA.

Insumos: comprende los propios de oficina, como ser: bolígrafos, papel, etc. Estos serán de uso regular y se adjudicarán a los costos de la actividad “Asesoramiento continuo a emprendedores”, en el análisis económico la Etapa II (Plan de acción).

Elementos para coffe-break: comprenden los elementos necesarios para organizar un coffe-break en reunión con emprendedores, y refrigerios del personal: cafeteras, pocillos, vasos, etc. (Ver apéndice I).

Insumos para coffe-break: incluyen café, azúcar, gaseosas. Al igual que para los insumos informáticos, los de refrigerio serán de uso regular, por lo cual los costos se aplicarán a la actividad “Asesoramiento continuo a emprendedores” dentro del análisis económico de Etapa II (Plan de acción). (Ver apéndice I).

6.2.1.3 - Imagen corporativa

Muchas son las definiciones posibles de *imagen corporativa*. Para este trabajo, la que refleja lo que se pretende que debe lograr la misma, para con el PTRQ y REINCUBA, es la siguiente:

Identidad corporativa son los modos en que una organización revela su filosofía y estrategia a través de la comunicación, el comportamiento y el simbolismo” (Leuthesser y Kholi, 1997 citado por Currás Pérez, 2010).

Para REINCUBA será la primera impresión, la carta de presentación, un elemento que genere, en el emprendedor y en la sociedad en general, credibilidad y confianza. Para que funcione, la imagen corporativa debe tener ciertos requisitos básicos: reflejar los valores, la misión y la visión de la institución.

Para alcanzar un mayor impacto y óptimo resultado, durante el proceso de creación de esta imagen corporativa, el diseño y la creatividad juegan un papel sumamente importante en aspectos como: personalización de la oficina donde funcionará REINCUBA, recursos materiales y multimediales para eventos y merchandising.

6.2.1.3.1– Personalización de oficina

La personalización de REINCUBA tiene la misión de crear un ambiente único, un espacio que demuestre identidad, valores y misión.

Los logotipos de REINCUBA y del PTRQ deben ser el pilar fundamental de la identidad visual de la preincubadora. La colocación de una placa con ambos logos será el elemento principal de la identidad visual, así como el uso de pines de parte del personal.

En la personalización de los espacios de trabajo y en la decoración de REINCUBA, intervienen diversos elementos necesarios para recibir a los potenciales emprendedores y conseguir condiciones de trabajo óptimas: señalética, banners y murales aludiendo al emprendedorismo y la innovación, con la finalidad de transmitir una sensación de progreso y desarrollo personal, regional y nacional.

Otros elementos relevantes para afianzar la identidad son los insumos de papelería (carpetas, sobres, hojas, blocs de notas, tarjetas de visita y bolígrafos personalizados) con los logotipos de REINCUBA y del PTRQ.

Se contempla la personalización de REINCUBA antes de la realización del acto inaugural. En el análisis económico de Etapa I se detallan los costos y se expone cada uno de los elementos, así como imágenes ilustrativas de los mismos (Ver apéndice J).

6.2.1.3.2 - Recursos para eventos

El evento será un componente esencial para las estrategias de difusión de REINCUBA. Ayudará a informar y educar a los diferentes públicos (emprendedores, estudiantes y sociedad en general), acerca del propósito y compromiso con la comunidad del PTRQ y, específicamente, de REINCUBA.

La finalidad de participar en congresos o jornadas será la de posicionar la imagen de REINCUBA y atraer a una audiencia concreta.

Para llevar a cabo varias de las actividades planificadas en el plan de acción, como la búsqueda de emprendedores, conferencias, participaciones en congresos, etc., será necesario contar con los siguientes elementos:

Video presentación REINCUBA: video institucional de una duración aproximada de 10 minutos, que se utilizará en eventos que ameriten su exposición: conferencias, stand de exposición, redes sociales, entre otros.

Los contenidos del video harán referencia a:

- Misión, visión y objetivos de REINCUBA
- Actividades planificadas
- Localización estratégica del Polo Tecnológico Reconquista
- Actores involucrados
- Socios estratégicos

La realización estará a cargo del Departamento de Vinculación Comunicacional Social Institucional (VinCSI) de la Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Reconquista. Además, se lo anexará al sitio web del Polo Tecnológico Reconquista.

Presentaciones multimediales: material de difusión periódica, mediante Power Point y Prezi, con el fin de comunicar información actualizada de REINCUBA:

- Actividades realizadas
- Proyectos preincubados
- Servicios ofrecidos
- Participación en congresos, workshops, etc.
- Redes de contactos

- Actividades a realizar en un horizonte cercano del plan de acción

Esta tarea estará a cargo del personal de REINCUBA.

Material para stand de exposiciones: para la participación de REINCUBA en actividades de promoción y difusión, será necesario contar con elementos como: paneles modulares de exposición, banner y folletería. (Ver apéndice K)

Los costos se computarán en el análisis económico de Etapa I; en el caso de reposiciones para las actividades planificadas en el plan de acción, serán cargados en el análisis económico del Objetivo 3, Búsqueda de emprendedores, específicamente a la Actividad N° 3, Participación en eventos afines.

6.2.1.3.3- Merchandising

El merchandising es una parte del marketing que estudia todos los procedimientos y métodos con que se busca captar la atención e interesar al cliente, a través de la presentación del producto o de algún elemento distintivo de la empresa, a fin de generar el deseo y provocar la compra.

El concepto de merchandising se adapta también a las estrategias de marketing para instituciones gubernamentales. Román San Miguel (s.f.) afirma:

El merchandising, como herramienta estratégica de comunicación es una técnica puesta en marcha desde hace mucho tiempo en la empresa y que, en este momento, se está abriendo como una posibilidad para otras instituciones no lucrativas de llegar a la población [...]. Es por todo ello que la Universidades se abren al mundo de la comunicación, como ya lo han hecho antes las empresas, las instituciones e incluso las organizaciones no gubernamentales. Una comunicación íntegra e integral, donde las herramientas de comunicación institucional juegan un papel primordial.

Si bien el estudio analiza el caso de la Universidad de Sevilla, el concepto es aplicable al PTRQ.

Se consideró que el uso de la técnica de merchandising sería de gran aporte para dar a conocer a la sociedad la existencia y puesta en marcha del PTRQ, a través de las actividades de REINCUBA. (Ver apéndice L)

Los costos de confección de estos elementos no se contemplan en el análisis económico para start-up de REINCUBA, debido a que su realización dependerá de los aportes de empresas o instituciones que decidan participar como sponsors, en las actividades del objetivo 3 del plan de acción

6.2.1.4 - Recursos humanos

Bajo este concepto se pretende describir al capital humano que se estima necesario para que REINCUBA tenga un funcionamiento adecuado. Las competencias de las personas que van a trabajar en el Start-up y en las actividades del plan de acción, revisten una gran importancia para la eficiencia y eficacia de las tareas, para el cumplimiento de la misión y de la visión de REINCUBA. La figura 50 expone las categorías de recursos humanos planteados.

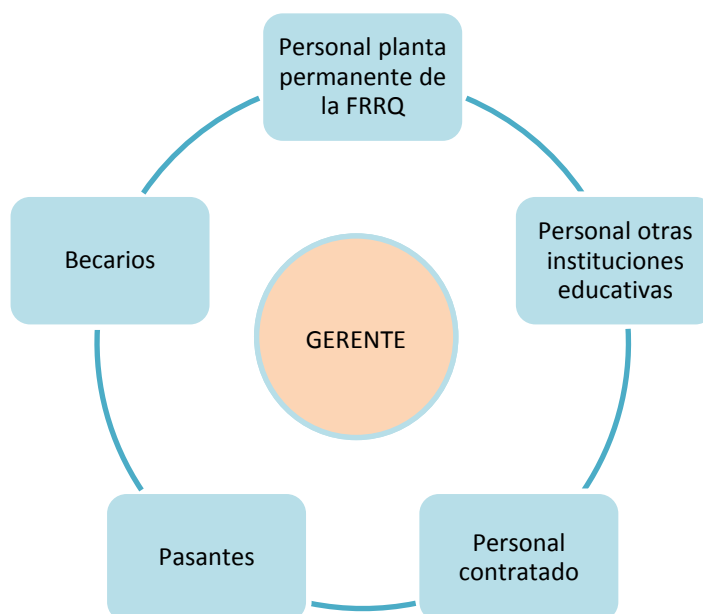


Figura N° 50. Clasificación de los recursos humanos
Fuente: Elaboración propia

Seguidamente se dan detalles de las competencias necesarias para cada una de las categorías:

6.2.1.4.1 - Gerente

Como personal de planta permanente, se deberá seleccionar un gerente para la dirección de REINCUBA. La selección estará a cargo de las tres instituciones intervinientes: UTN Reconquista, UNL y Ente Parque Industrial de Reconquista.

El gerente de la incubadora tiene un papel clave en su desarrollo. El éxito o fracaso de la incubadora depende de las cualidades y desempeño del gerente y también del tiempo disponible para con sus preincubados. El gerente deberá ser escogido fundamentalmente por su capacitación en el área de vinculación tecnológica y por sus habilidades para trabajar con emprendedores.

Además, el gerente será responsable de emplear a quienes agreguen valor a la organización. Deberá trabajar con el grupo de consejeros o asesores para impartir la visión y misión de REINCUBA, ya que no se puede esperar que una misma persona esté especializada en todas las áreas de conocimiento relacionadas al desarrollo de empresas.

Se estipula, tomando como base un sueldo docente universitario, que el salario del gerente debería ser el de dos dedicaciones simples, correspondientes a una carga horaria de 20 horas reloj, en caso de que la FRRQ asuma estas erogaciones.

En caso de que, durante el desarrollo de las actividades de REINCUBA, se incorpore personal, los gastos en salarios se anexarán a la Actividad N° 1, Asesoramiento continuo a emprendedores del Objetivo 2, Asesoramiento.

Se considera enriquecedor para el trabajo algunos principios, a tener en cuenta en la selección del gerente, aportados por Nodriza Incubation Partner (2005):

Dentro de las limitaciones impuestas por el modelo financiero, contratar al gerente tan temprano como sea posible después de que se haya decidido establecer la incubadora [...].

El Gerente de la incubadora debe invertir al menos el 60% de su tiempo ya sea en contacto directo con las empresas incubadas, ayudando y aportando a los incubados,

y ser capaz de identificar las necesidades de los clientes y alinearlas con los recursos disponibles [...].

Deben considerarse tanto aspectos propios del manejo de la relación con los incubados (liderazgo, motivación y soporte, identificación de necesidades, técnicas de enseñanza y asistencia, etc.) como en la provisión misma de los distintos servicios ofrecidos y de la ayuda necesaria para que los emprendedores desarrollen habilidades claves en el éxito de sus empresas [...].

6.2.1.4.2 - Personal planta permanente de la FRRQ

Para la gestión de REINCUBA, en base a esta propuesta de comenzar a funcionar en la FRRQ, serán necesarios recursos humanos para la realización o asesoramiento de ciertos tipos de tareas para las cuales el gerente no tiene competencias o recursos específicos.

REINCUBA podrá disponer del personal de planta permanente de los siguientes departamentos de la FRRQ para el desarrollo de sus actividades:

- Departamento legal y contable: asesoría legal en las redacciones de contratos de servicios y de confidencialidad.
- Personal de mantenimiento: asistencia a problemas de infraestructura y limpieza.
- Servicio técnico informático: soporte técnico informático para uso de recursos de la FRRQ (salas, equipos de videoconferencias, etc.)
- Biblioteca: suministro de material bibliográfico de la FRRQ.

Este servicio no representará un costo para el funcionamiento de REINCUBA. Si bien la FRRQ exige aranceles para la prestación de ciertos servicios y espacios propios, tales como el uso de salas de informática y multimediales, soporte informático y biblioteca, a terceros (es decir, a usuarios ajenos a la universidad), los servicios que puedan brindar estas áreas y el uso de las instalaciones, por parte del personal de REINCUBA, no representarán un costo adicional. Esto se explica dado que la FRRQ es una de las instituciones promotoras del proyecto del PTRQ, y además forma parte del mismo; situación que, evidentemente, excluye la posibilidad del cobro de un arancel por parte de la casa de estudios.

6.2.1.4.3 - Personal de otras instituciones educativas

En las ciudades de Reconquista y Avellaneda se encuentra radicado un gran número de universidades e institutos de educación superior que pueden colaborar en las actividades de REINCUBA. Principalmente, la UNL, por ser parte de las instituciones fundadoras del proyecto PTRQ.

Si bien en la unidad de gestión Reconquista de la UNL no dictan carreras relacionadas a las áreas específicas de incumbencia en el desarrollo de actividades de emprendedorismo y gestación de empresas, el plantel de docentes e investigadores de la sede principal, en la ciudad de Santa Fe, podrían aportar valiosos conocimientos y experiencias.

La UTN y la UNL, junto a otras instituciones educativas regionales, forman un sector local del conocimiento científico que aportará recursos y habilidades necesarias para resolver problemáticas que se le presenten a los emprendedores incubados. La figura 51 sintetiza la interacción educativa -científico- tecnológica antes mencionada.

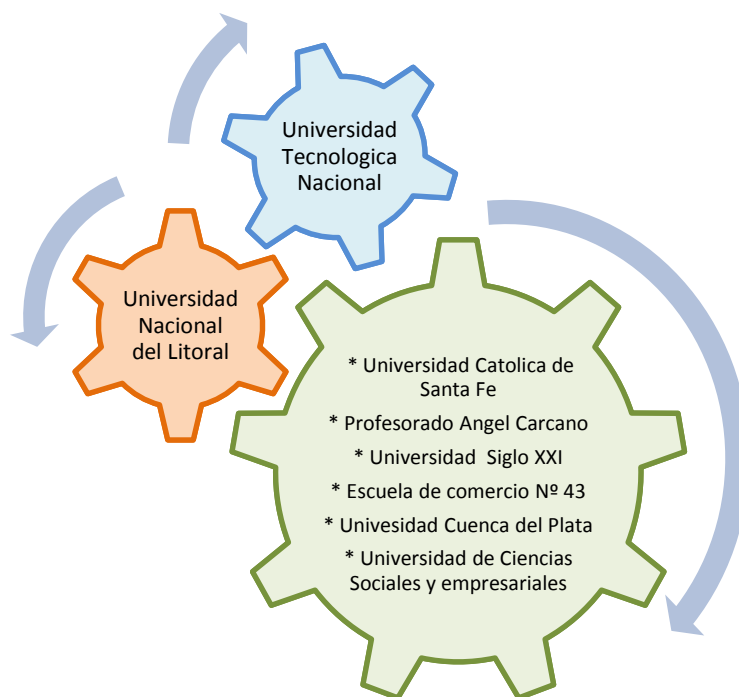


Figura N° 51. Instituciones educativas en Reconquista y Avellaneda
Fuente: Elaboración propia

6.2.1.4.4 - Personal contratado

Para la realización de varias actividades propuestas en la etapa II, correspondiente al plan de acción, se planificó la contratación de personal externo, por sus conocimientos y experiencias en áreas específicas de conocimiento.

Estas contrataciones generarán erogaciones que serán contempladas oportunamente durante el desarrollo de este trabajo, específicamente en el análisis económico de Etapa II.

Se deberán redactar los siguientes documentos para poder realizar esta actividad:

- Contratos de acuerdo a la actividad a contratar.
- Entrevista por competencias.
- Confección de perfiles profesionales.

6.2.1.4.5- Pasantes

El objetivo del programa de pasantías es proporcionar un marco en el que los participantes puedan realizar sus prácticas profesionalizantes, obtener experiencia directa y aumentar su nivel académico participando de las actividades de REINCUBA. El programa también proporcionará a REINCUBA la ayuda de estudiantes cualificados y especializados en ámbitos profesionales pertinentes a sus carreras. En este sentido, Nodriza Incubation Partner (2005) sostiene que:

Optimizar la carga de trabajo de la incubadora atrayendo a voluntarios como asesores, internos, alumnos en práctica y otros, que puedan asumir funciones de carácter operativo y permitan al gerente dedicar mayor tiempo a los incubados. Luego desarrollar un plan para asegurar sus compromisos e implementar dicho plan.

Los candidatos a pasantes deben estar matriculados en una universidad o institución equivalente de enseñanza superior. Además de los potenciales candidatos que puede ofertar las FRRQ, con sus carreras de grado y pregrado, es factible obtener una elevada oferta de pasantes dado el número de universidades e institutos superiores radicados en Reconquista y Avellaneda.

Se deberán elaborar los siguientes documentos para culminar el desarrollo de esta actividad:

- Programa de pasantías
- Formulario de solicitud de pasantía
- Perfiles profesionales

6.2.1.4.6- Becarios

El objetivo de la admisión de becarios de la FRRQ es seleccionar aquellos alumnos que se destaquen por su trayectoria educativa, currículo académico y habilidades interpersonales, permitiéndoles aumentar su nivel académico y maximizar el aprovechamiento de su carrera. Asimismo, se valorará la claridad de objetivos profesionales de los propios estudiantes, y la contribución al enriquecimiento mutuo y a la misión de REINCUBA.

Las becas estarán disponibles a través de la Secretaría Académica y la Comisión de Otorgamiento de Becas de la FRRQ.

Se deberán elaborar los siguientes documentos para culminar el desarrollo de esta actividad:

- Programa de admisión de becarios
- Formulario de solicitud
- Perfiles académicos

6.2.1.5 - Material didáctico y de apoyo

Los materiales didácticos y de apoyo han de estar dirigidos a las características concretas de un determinado colectivo. Es fundamental enfatizar la importancia de conocer el perfil de los destinatarios (los emprendedores), sus motivaciones y necesidades formativas a la hora de diseñar el material; a saber: formación académica previa, manejo de las nuevas tecnologías y características socioculturales.

Elementos a tener en cuenta en el material formativo:

- Objetivos: referidos al aprendizaje, según lo que se pretenda lograr en cada uno.
- Contenidos: elaborados a partir de la clasificación normativa para educación, es decir, *conceptuales, procedimentales y actitudinales*.

El material didáctico de REINCUBA provendrá tanto de la producción propia como de la biblioteca de la FRRQ.

6.2.1.5.1 - Material de elaboración propia

Antes del inicio de actividades de REINCUBA se diseñará un manual para la elaboración de planes de negocio y uno de emprendedorismo, como base para el potencial emprendedor. La lectura y comprensión de este material es indispensable para concretar el plan de negocios.

Con la puesta en marcha del plan de acción, se irá confeccionando el material didáctico necesario para el dictado de cursos, conferencias, workshops, etc., de acuerdo a las actividades de asesoramiento y capacitación establecidas. En la figura 52 se detallan los distintos materiales didácticos a elaborar.



Figura N° 52. Material didáctico de elaboración propia para REINCUBA
Fuente: Elaboración propia

6.2.1.5.2 - Material disponible en la biblioteca de la FRRQ

La biblioteca de la FRRQ dispone de una gran variedad de títulos relacionados con la elaboración de planes de negocio y temáticas afines, tales como: planeamiento estratégico, marketing, recursos humanos, etc. En la figura 53 se lista las temáticas del material pertinente disponible en biblioteca.

Los preincubados tendrán derecho al acceso y solicitud de préstamo de títulos de libros, revistas, videos, etc.

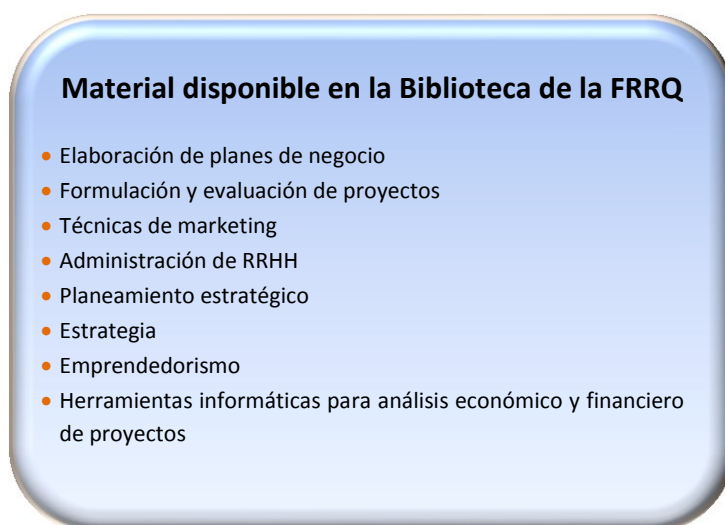


Figura N° 53. Temáticas de material bibliográfico disponible en la biblioteca de la FRRQ
Fuente: Elaboración propia

6.2.1.6 – Señalización y señalética

La señalización tiene por objetivo regular los flujos humanos y motorizados en el espacio exterior (Costa, 1989). Es un sistema universal que determina la conducta de los seres humanos con el fin de complementar, con imágenes e información, los problemas itinerarios.

Dos de las características principales de la señalización son:

- Las señales son materialmente normalizadas y homologadas.
- El código de lectura es conocido a priori.

La finalidad de la señalética es identificar, regular y facilitar el acceso a los servicios requeridos por los individuos en un espacio dado, ya sea interior como exterior. (Costa, 1989). Es la disciplina que se ocupa del diseño, creación y planificación de los sistemas de comunicación visual (conjunto de señales o símbolos), con el fin de guiar, orientar u organizar a una persona o conjunto de personas cuando se presenten conflictos de comportamiento, y así regular y ayudar en el acceso a los servicios que los individuos requieren en un espacio preciso: centros comerciales, escuelas, universidades, fábricas, parques tecnológicos, aeropuertos. La importancia de la señalética reside en cuantificar la calidad de los servicios que recibe el usuario.

El tipo de mensaje necesario para la señalización de REINCUBA debe ser:

- Orientador: por medio de señales cuyo cometido sea guiar un recorrido. Suelen acompañarse de elementos direccionales (flechas), utilizan el color como código de seguimiento y se encuentran en zonas de incertidumbre.
- Identificativo: debe asegurar al usuario una localización exacta. Es el destino final de la señal.

Para este proyecto se necesitará la implementación de tres tipos de señales que orienten al usuario respecto de la localización del Polo Tecnológico Reconquista:

- Señalización Interurbana: en carreteras.
- Señalización Urbana: en calles de pueblos y ciudades.
- Señalización Edilicia: señalética interna al edificio.

En lo que se refiere a “Señalización Edilicia”, específicamente se alude a la localización inequívoca de la oficina de atención de REINCUBA, dentro del predio de la FRRQ.

6.2.1.6.1- Señalización interurbana

Son señales colocadas en carreteras o caminos, plausibles de ser visualizadas desde vehículos en marcha. Por ello, su contenido debe ser breve y de rápida lectura. Por la información que aportan, pueden ser: direccionales, en trayecto e *in situ*.

Para este proyecto será preciso realizar la señalización interurbana en dos puntos estratégicos: en el acceso Sur, antes de la rotonda, y en el acceso Norte, tras el puente limítrofe entre Reconquista y Avellaneda. (Ver apéndice M).

El ente encargado de las señalizaciones interurbanas es la Dirección Nacional de Vialidad, previa solicitud dirigida a la oficina del 7° Distrito en la ciudad de Santa Fe, ya que en Reconquista no se realizan este trámite.

El pedido se efectúa mediante una misiva, solicitando la colocación de la señalización correspondiente, en los tres lugares indicados. (Ver apéndice N).

6.2.1.6.2- Señalización urbana

Son señales situadas a la entrada o salida de los pueblos y ciudades, en sus calles y plazas. Al igual que las interurbanas, se dividen en tres grupos: direccionales, informativas e *in situ*.

Será necesario, al menos, un cartel en la intersección de las calles Pietropaolo y N° 44 (Ver apéndice O - Figura 108), indicando el giro a la derecha en el acceso al Parque Industrial Reconquista, sede de la UTN. De ser posible, también deberá colocarse un cartel en el casco céntrico de Reconquista, en la intersección de calles Habegger y 9 de julio (Ver apéndice O - Figura 109).

Al igual que para las señales interurbanas, la colocación de las urbanas no son responsabilidad de las personas o instituciones solicitantes. En este caso el pedido deberá realizarse a la Municipalidad de Reconquista, por medio de una misiva al Sr. Intendente de la ciudad (Ver apéndice P).

6.2.1.6.3- Señalización edilicia

Este tipo de señales son aquellas que se sitúan en las entradas de edificios o centros, así como en sus patios, jardines o dependencias interiores, indicando zonas, departamentos o cualquier tipo de servicios administrativos, culturales, médicos, etc.

Para guiar a quienes ingresan al edificio principal del complejo edilicio de la FRRQ, ya sea para quienes lo hagan por la entrada principal o por la entrada secundaria, se necesitará confeccionar la cartelera y colocarla en ambas entradas, de modo de orientar sobre la dirección y localización del edificio donde funcionará la oficina de atención a los emprendedores (Ver apéndice Q - Figura 111). También se deberá señalar, en la entrada del edificio, la localización exacta de REINCUBA. (Ver apéndice Q -Figura 112).

6.2.2 - Actividades de postgerencia de Etapa I

Estas actividades, posteriores al diseño de la plataforma operativa y a la designación del gerente, se planificaron para ser realizadas, gestionadas y/o coordinadas por el gerente de la preincubadora. Deberán ser realizadas en un periodo de tres a seis meses, que comprende los hitos representados por la *selección del gerente* y el *día 0*, o fecha previa a la puesta en marcha de REINCUBA.

En la figura 54 se señalan las cuatro actividades propuestas dentro del gráfico del modelo de implementación.

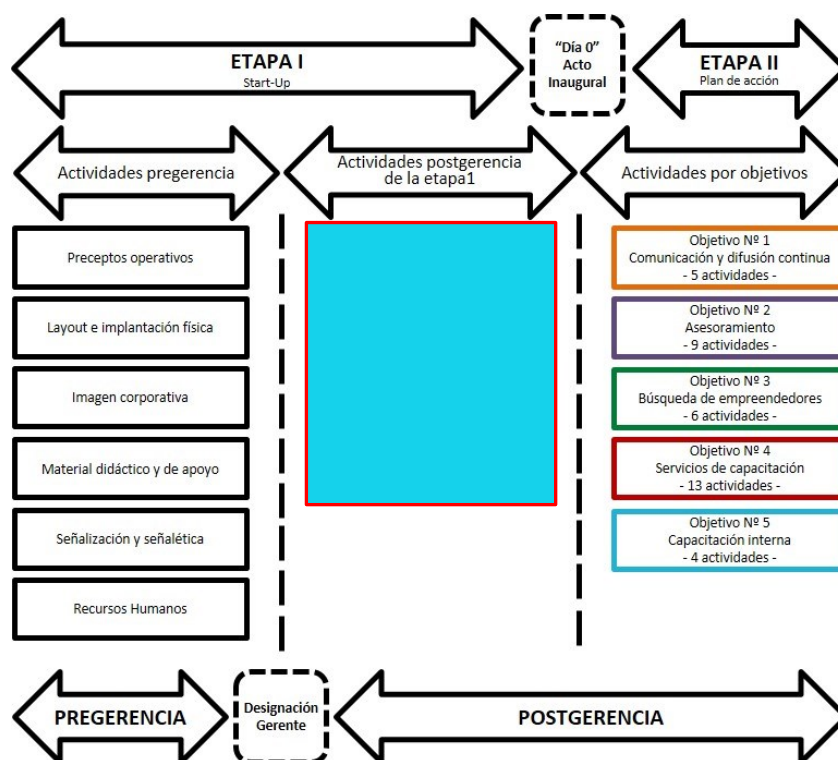


Figura N° 54. Actividades de postgerencia de Etapa I dentro del modelo de implementación
Fuente: Elaboración propia

En la figura 55, se muestra el modelo de las fichas de actividades de esta etapa, la cuales están realizadas en azul, como método de codificación. En ellas se describe las tareas a realizar, se establece el responsable, que debe ser el gerente, los recursos humanos necesarios, y los tiempos estimados de duración. Las fechas de inicio de cada actividad deberán, si bien se presenta una fecha tentativa en relación al día 0, ser determinadas por el gerente. La frecuencia de todas las actividades es de única vez.


Etapa, número y nombre y número de hojas de la actividad	 MANUAL DE ACTIVIDADES Hoja 1/1										
	Actividad previa Etapa I	ACTIVIDAD Nº 1 Confección de base de datos protocolar									
Descripción de la actividad	<p>Tener una buena base de datos de personas, empresas, instituciones, eventos, etc. objeto de protocolo es fundamental para REINCUBA tanto para actividades sociales como para la elaboración de una RED DE CONTACTOS.</p> <p>Una buena base de datos no se hace sólo disponiendo de la información, sino teniéndola bien gestionada y que su clasificación permita un manejo sectorial, de tal manera que cada vez que queramos confeccionar una lista para un acto determinado no tengamos que recurrir a la búsqueda y selección de la información necesaria de acuerdo a la actividad a desarrollar.</p> <p>Existen softwares en el mercado para este problema por cuanto que las buenas bases de datos proporcionan una gestión sectorial, evitan las repeticiones, permiten la ordenación protocolaria sistemática (de acuerdo a uno o más criterios) y posibilita el seguimiento personalizado de cada uno (regalos, entrevistas, efemérides, tratamiento, títulos o biografías).</p> <p>Si bien la adquisición de un software brindaría grandes ventajas, no sería necesario para REINCUBA en esta etapa inicial, adquirir o desarrollar un software para esta actividad. Se optara por la utilización de una herramienta de planillas de cálculo (Excel) para el almacenamiento y procesamiento de la información protocolar.</p> <p>La información para la base de datos protocolar de REINCUBA deberá contener datos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas • Instituciones • Empresas • Eventos • Efemérides <p>Esta actividad deberá ser realizada por el gerente de REINCUBA y se deberá culminar la misma un mes antes de la inauguración, de manera de poder realizar la difusión y las invitaciones protocolares al acto inaugural en base a la información registrada en la misma.</p>										
	<table border="1"> <tr> <td>Responsable</td> <td>Gerente de la preincubadora</td> </tr> <tr> <td>RRHH necesarios</td> <td>Gerente de la preincubadora</td> </tr> <tr> <td>Tiempo necesario</td> <td>1 mes</td> </tr> <tr> <td>Inicio de la actividad</td> <td>dos meses antes de la inauguración</td> </tr> <tr> <td>Frecuencia</td> <td>Única vez (con mantenimiento)</td> </tr> </table>		Responsable	Gerente de la preincubadora	RRHH necesarios	Gerente de la preincubadora	Tiempo necesario	1 mes	Inicio de la actividad	dos meses antes de la inauguración	Frecuencia
Responsable	Gerente de la preincubadora										
RRHH necesarios	Gerente de la preincubadora										
Tiempo necesario	1 mes										
Inicio de la actividad	dos meses antes de la inauguración										
Frecuencia	Única vez (con mantenimiento)										
Datos de la actividad											

Figura N° 55. Modelo de ficha de actividades
Fuente: Elaboración propia

La figura 56 resume brevemente las tareas que se realizarán en cada actividad. Para más información consultar las fichas de actividades de esta etapa (Ver apéndice R).

ACTIVIDADES DE POSTGERENCIA DE ETAPA I		
Nº	Actividad	Descripción
1	Confección de base de datos protocolar	Iniciar la recolección de información para la confección de una base de datos de personas, empresas, instituciones, eventos, etc. como objeto de protocolo es fundamental para REINCUBA tanto para actividades sociales como para la elaboración de una red de contactos.
2	Actualización sitio web PTRQ	Actualización del sitio web del Polo Tecnológico Reconquista (www.ptrq.com.ar). Reelaboración y agregado de nuevos contenidos a los ya existentes.
3	Difusión acto inaugural	Planificación de la difusión e inicios de la misma, ya sea por los medios digitales, televisivos y radiales. Las estrategias de difusión se realizarán en base a 2 segmentos de destinatarios: La comunidad en general y para la base de datos protocolar.
4	Acto inaugural	Organización del acto, envío de invitaciones, servicio de catering, sonido, confección de presentes a entregar a autoridades y colaboradores.

Figura N° 56. Actividades de postgerencia de la Etapa I dentro del modelo de implementación
[Fuente: Elaboración propia]

6.2.3 - Análisis Económico para Etapa I

Este análisis económico parcial del plan estratégico contempla los ingresos y egresos en que se incurrirán para el desarrollo de las actividades previas a la puesta en funcionamiento de REINCUBA. Lo que en el modelo de implementación se denomina “Etapa I”.

En relación a los egresos, se detallan los productos y/o servicios necesarios que deben ser adquiridos o contratados en esta etapa, y los montos de acuerdo a la actividad a realizar. Se agrupan temporalmente, de acuerdo a los meses de realización de las erogaciones (Ver tabla 2 del apéndice S)

El monto total calculado de los egresos de Etapa I es de **\$ 45525**.

En lo que concierne a posibles ingresos en esta etapa, las fuentes tentativas de financiamiento o ayuda económica que podrían intervenir son: donaciones o

incentivos/aportes provenientes de los gobiernos nacional o provincial. En el análisis no se contemplan ingresos que se puedan obtener a través de instrumentos de promoción y financiamiento, ya sea provinciales o nacionales, de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, ya que no hay certeza de que, en el momento en que desee llevarse a cabo este proyecto, la misma tenga activo algún instrumento de subvenciones no reintegrables, orientado al desarrollo de parques y polos tecnológicos.

Considerando la posibilidad de no disponer de los recursos imprescindibles a través de instrumentos del Gobierno, la alternativa plausible es que las instituciones que participan en el proyecto del PTRQ, realicen aportes o donaciones para materializar esta etapa. (Ver tabla 3 del apéndice S para detalles de ingresos para el Start-up de REINCUBA).

Necesariamente, se deberá disponer de los recursos monetarios estimados para esta etapa al menos 4 meses antes del inicio de la misma, para poder llevarla a cabo. Es pertinente aclarar que para poder iniciar el plan de acción (Etapa II) es necesario que las actividades que componen la Etapa I se hayan completado, siendo los recursos económicos el factor más determinante en la realización de las mismas.

6.2.4 - Pedido de aprobación al Concejo Directivo de la FRRQ para crear REINCUBA

El hito, preciso para el cierre de las actividades la Etapa 1, es la expedición de la nota, que acompañará este plan estratégico, a mesa de entrada de la FRRQ, dirigida al Consejo Directivo de la FRRQ. La nota irá acompañada de una copia impresa y otra digital para remitir a las personas y entidades involucradas en el proyecto del Polo Tecnológico Reconquista. (Ver apéndice T).

6.3 - ETAPA II: PLAN DE ACCION A 4 AÑOS

El siguiente plan de acción a cuatro años constituye una guía que brinda un marco para llevar a cabo la Etapa II del plan estratégico para iniciar las actividades del Polo Tecnológico Reconquista por medio de la creación de su preincubadora de empresas a funcionar en la Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Reconquista.

El mismo propone la forma de alcanzar los objetivos estratégicos que fueron establecidos con anterioridad. Contempla un conjunto de actividades agrupadas por objetivos que permitirán alcanzar los mismos a través de estrategias, programas, y acciones a seguir junto a la determinación de los recursos necesarios, fechas de inicio y finalización y frecuencia de las mismas así como del responsable asignado. En la figura 57 se remarcan las 37 actividades que se encuentran agrupadas dentro de los 5 objetivos definidos en el plan estratégico.

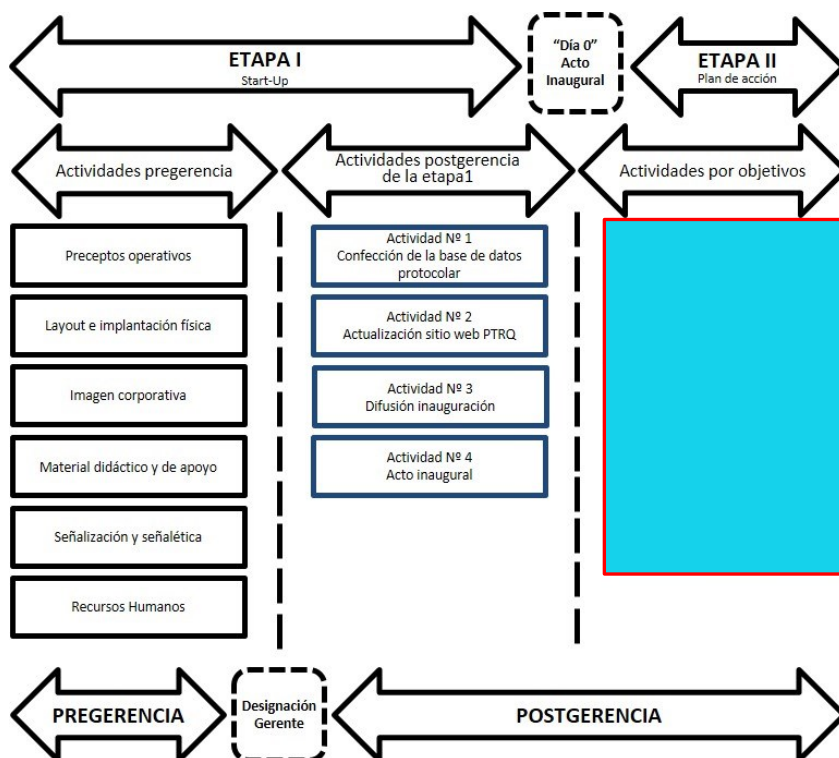


Figura N° 57. Plan de acción dentro del modelo de implementación
Fuente: Elaboración propia

Al igual que las actividades de la etapa de postgerencia de Etapa 1, las actividades del plan de acción se plasmarán en las mismas fichas de actividades, con la diferencia de que cada ficha de actividad estará codificada de un color de acuerdo al objetivo para el cual se desarrolla. La figura 58 muestra la ficha de actividad y el color con que fue codificado cada objetivo.

MANUAL DE ACTIVIDADES		Hoja 1/1
OBJETIVO Nº 1	ACTIVIDAD Nº 1 Actualización sitio web PTRQ	
Objetivo 1	<p>Actualización y mantenimiento del sitio web del Polo Tecnológico Reconquista (www.ptrq.com.ar) respecto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Novedades • Actividades a realizar • Actividades realizadas • Conferencias • Eventos nacionales y provinciales • Cursos y capacitaciones en otras universidades e institutos superiores relacionadas al emprendedorismo, programas de financiamiento e incentivos a la industria, etc. <p>Estas actividades la realizara el equipo de Soporte Técnico de la FRRQ</p>	
Objetivo 2		
Objetivo 3		
Objetivo 4		
Objetivo 5		
Responsable	Gerente de la preincubadora	
RRHH necesarios	Soporte técnico informático FRRQ	
Tiempo necesario	1 semana	
Inicio de la actividad	inicio primer mes del cronograma	
Frecuencia	Cada 15 días	

Figura N° 58. Codificación de colores para fichas de actividades del plan de acción
Fuente: Elaboración propia

6.3.1 - Objetivos y actividades

Los 5 objetivos definidos se sintetizan en la figura 59 y para cada uno de ellos se planificaron un conjunto de actividades que tienen por finalidad el logro de los mismos.

El número de actividades programadas por cada objetivo es variable, en total son 37 actividades que se irán desarrollando ya sea por única vez o periódicamente durante los 4 años proyectados para el plan de acción. Todas las actividades agrupadas por objetivo se detallan en la figura 60.

Algunas actividades se iniciaran desde el día 0 y para otras se consideró pertinente iniciarlas a partir del segundo o tercer año considerando que el personal de REINCUBA debe capacitarse y ganar experiencia en ciertas áreas de conocimiento para poder desarrollarlas. Para ciertas actividades se consideró apropiado la contratación de personal externo para el desarrollo de las mismas durante los primeros años de funcionamiento.

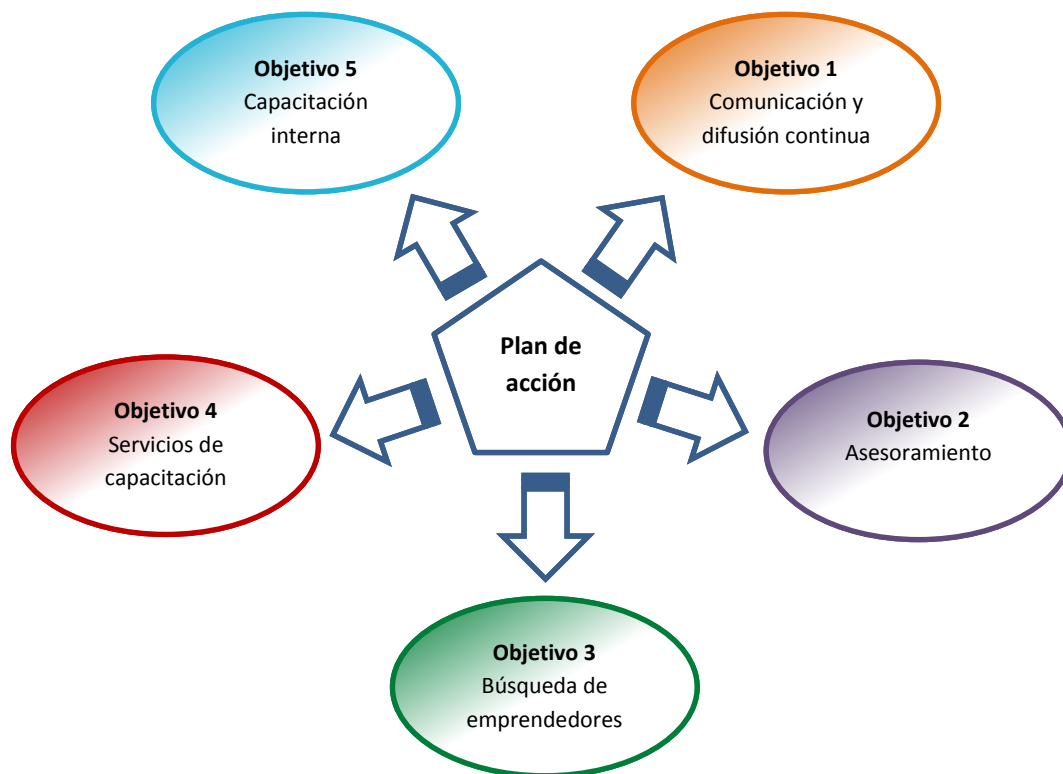


Figura N° 59. Los 5 objetivos del plan estratégico
Fuente: Elaboración propia

A modo de resumen, en la figura 61, se presentan las 37 actividades que se llevarán a cabo en el plan de acción, con el año en el cual se dará inicio por primera vez, junto con la cantidad de ejecuciones de la actividad que tendrán lugar en el periodo de 4 años del plan de acción. En el caso de actividades de realización continua como el asesoramiento a emprendedores, o el caso de actividades con frecuencia variable en los casos que no se puede determinar la frecuencia como ser la participación en congresos, se hace la aclaración correspondiente.

Para las 37 actividades se confeccionaron las fichas correspondientes con información detallada, como ser nombre, detalle explicativo de la actividad, responsable, personal necesario, tiempo, fechas de realización y frecuencia (Ver Apéndice U).

<p>Objetivo 1 Comunicación y difusión continúa</p>	<p>Objetivo 2 Asesoramiento</p>	<p>Objetivo 3 Búsqueda de emprendedores</p>	<p>Objetivo 4 Servicios de capacitación</p>	<p>Objetivo 5 Capacitación interna</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantenimiento sitio web PTRQ 2. Newsletter 3. Redes sociales 4. Difusión radial y televisiva 5. Comunicación personalizada 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesoramiento continuo a emprendedores 2. Asistencia en la formulación de proyectos del Ministerio de Industria de la Nación – Área Jóvenes emprendedores. 3. Asistencia en la formulación de proyectos del Ministerio de Industria de la Nación – Área Industrial y grandes Empresas. 4. Asistencia en líneas de financiamiento provinciales 5. Asistencia en la formulación de proyectos de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica 6. Asistencia en la formulación de proyectos del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca de la Nación. 7. Asistencia en líneas de crédito bancarias 8. Asistencia en otros instrumentos de desarrollo productivo 9. Preincubadora virtual 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dictado de conferencias 2. Presentaciones en universidades y escuelas de la Región 3. Participación en eventos afines 4. Concurso de emprendedores 5. Videoconferencia con emprendedores de otras incubadoras de la Argentina y del mundo 6. Concurso de emprendedores Escuela secundaria 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Workshops de creatividad e innovación. 2. Conferencia “100 maneras de fracasar en un emprendimiento y como evitar que vuelva a ocurrir” 3. Curso “Emprendedorismo y creación de empresas” 4. Curso “Ideas y modelado de negocios” 5. Curso “Como armar un plan de negocios” 6. Curso “Marketing para emprendedores” 7. Curso “Instrumentos de promoción y financiamiento “ 8. Curso “Excel para emprendedores” 9. Curso “Propiedad Intelectual: Patentes y derecho de autor”. 10. Curso “Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva” 11. Curso “Liderazgo para Emprendedores” 12. Curso de “Técnicas Avanzadas de Negociación” 13. Curso “Presentaciones para convencer” 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participación en congresos, conferencias y actividades afines a Polos tecnológicos e incubadoras. 2. Videoconferencias con otras incubadoras 3. Visitas a incubadoras y polos tecnológicos 4. Capacitación interna

Figura N° 60. Actividades agrupadas por objetivos del plan estratégico

Fuente: Elaboración propia

PLANILA DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE ACCION				
Nº	Nº de objetivo	Actividad	Año de inicio	Nº de ejecuciones (*)
1	1	Mantenimiento sitio web PTRQ	1	Continua
2	1	Newsletter	1	Continua
3	1	Redes sociales	1	Continua
4	1	Difusión radial y televisiva	1	Continua
5	1	Comunicación personalizada	1	Continua
6	2	Asesoramiento continuo a emprendedores	2	Continua
7	2	Asistencia en la formulación de proyectos del Ministerio de Industria de la Nación – Área Jóvenes emprendedores.	1	Continua
8	2	Asistencia en la formulación de proyectos del Ministerio de Industria de la Nación – Área Industrial y grandes Empresas.	2	Continua
9	2	Asistencia en líneas de financiamiento provinciales	1	Continua
10	2	Asistencia en la formulación de proyectos de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica	3	Continua
11	2	Asistencia en la formulación de proyectos del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca de la Nación.	3	Continua
12	2	Asistencia en líneas de crédito bancarias	2	Continua
13	2	Asistencia en otros instrumentos de desarrollo productivo	3	Continua
14	2	Preincubadora virtual	3	Continua
15	3	Dictado de conferencias	1	8
16	3	Presentaciones en universidades y escuelas de la Región	1	12
17	3	Participación en eventos afines	1	12
18	3	Concurso de emprendedores	2	3
19	3	Videoconferencia con emprendedores de otras incubadoras de la Argentina y del mundo	1	6
20	3	Concurso de emprendedores Escuela secundaria	1	4
21	4	Workshops de creatividad e innovación.	2	2
22	4	Conferencia “100 maneras de fracasar en un emprendimiento y como evitar que vuelva a ocurrir”	1	4
23	4	Curso “Emprendedorismo y creación de empresas”	1	4
24	4	Curso “Ideas y modelado de negocios”	1	4
25	4	Curso “Como armar un plan de negocios”	1	5
26	4	Curso “Marketing para emprendedores”	1	4
27	4	Curso “Instrumentos de promoción y financiamiento “	1	8
28	4	Curso “Excel para emprendedores”	1	4
29	4	Curso “Propiedad Intelectual: Patentes y derecho de autor”.	1	4
30	4	Curso “Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva”	1	4
31	4	Curso “Liderazgo para Emprendedores”	1	4
32	4	Curso de “Técnicas Avanzadas de Negociación”	1	4
33	4	Curso “Presentaciones para convencer”	1	4
34	5	Participación en congresos, conferencias y actividades afines a Polos tecnológicos e incubadoras.	1	Variable
35	5	Videoconferencias con otras incubadoras	1	Variable
36	5	Visitas a incubadoras y polos tecnológicos	1	Variable
37	5	Capacitación interna	1	8

(*) Cantidad de veces que se realizará la actividad durante los 4 años de plan de acción

*Figura N° 61. Planilla de actividades del plan de acción
Fuente: Elaboración propia*

6.3.2 - Análisis Económico para Etapa II

A continuación se presenta el análisis económico del plan de acción a 4 años para el funcionamiento de REINCUBA. Para este análisis se confeccionaron 20 planillas para relevar los valores de ingresos y egresos por año y objetivo cuyo diseño e información relevada se muestra en la figura 62. (Ver apéndice V).

The diagram shows a table template for 'AÑO 1' with columns for 'Meses' (1-7) and 'P'. Rows are organized by 'Objetivo' (1-5) and 'Actividad' (I for Ingresos, E for Egresos). Callouts identify: 'Año del plan de acción (Año 1)', 'Mes correspondiente al año del plan de acción (Mes 7 del año 1)', 'Actividad de un objetivo (Actividad 1 del objetivo 2)', and 'Objetivo (Objetivo 2 en el año 1)'. A callout for 'Ingresos (I)' shows a value of 2000 in month 2 for activity 1 of objective 2. A callout for 'Egresos (E)' shows a value of -5000 in month 2 for activity 1 of objective 2.

		AÑO 1							
		Meses							
Objetivo	Actividad Ings./Egr.	1	2	3	4	5	6	7	P
1	I	2000	2000						
	E	-5000	-5070	-5000	-5070	-5000		-5300	
2	I								
	E								
3	I								
	E								
4	I								
	E								
5	I								
	E								

Figura N° 62. Diseño de las planillas de ingresos y egresos por año y objetivo
Fuente: Elaboración propia

Los datos están agrupados por objetivo y año, separando los ingresos y los egresos por mes y por actividad. Es así que las que las siguientes 20 planillas quedan divididas de la siguiente manera:

- Año 1: Desde tabla 5 a tabla 9.
- Año 2: Desde tabla 10 a tabla 14.
- Año 3: Desde tabla 15 a tabla 19.
- Año 4: Desde tabla 20 a tabla 24.

Al final de cada año se presentan aclaraciones referentes de los ingresos y egresos.

6.3.3 - Resumen del análisis económico de Etapa II

En la tabla 1 se resumen los valores de las planillas anteriores en los totales por año y por objetivo. Podemos ver que los saldos por años son todos valores positivos, viendo que en lo que respecta al plan de acción en su etapa II, luego del inicio de actividades no genera pérdidas en ninguno de los periodos.

Saldos de ingresos y egresos por objetivos					
Objetivos	Años				Totales
	1	2	3	4	
1- Comunicación y difusión continúa	-1200	-1200	-800	-1200	-4400
2 - Asesoramiento	-57580	-54580	-57580	-57580	-227320
3 -Búsqueda de emprendedores	4000	14000	14000	14000	46000
4 - Servicios de capacitación	71200	62600	70600	62600	267000
5 –Capacitación interna	-9000	-7000	-7000	-7000	-30000
Totales	7420	13820	19220	10820	51280

Tabla N° 1. Resumen de Ingresos y egresos de Etapa II del plan de acción
Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a los totales por objetivos vemos que las actividades de los objetivos 3 y 4 son las que producen ganancias debido a que en las mismas REINCUBA ofrecerá diversos servicios, y que de acuerdo a los pronósticos, producirán ingresos lo que redundará en resultados positivos durante los 4 años del plan de acción.

Las ganancias de las actividades del objetivo 3, se deben a los aportes de donaciones e ingresos por videoconferencias. La idea es que estas actividades sean autosustentables, por este motivo es que el monto de ganancias en los 4 años no es considerable ya que el objetivo de los ingresos obtenidos es para garantizar la continuidad de las mismas.

En lo que respecta a las actividades del objetivo 4 vemos que los montos parciales por año, y el total de los 4 periodos generan una ganancia significativa debida al cobro de cuotas y aranceles de los cursos de capacitación. Además del servicio social, se pretende que las actividades del objetivo 4 generen recursos para ser aplicados a las actividades de los objetivos 1, 2 y 5 cuyos egresos superan a los ingresos en todos los periodos.

6.3.4 - Diagrama de Gantt del plan de acción

El diagrama de Gantt es una representación gráfica y simultánea, medio de barras horizontales, tanto de planificación como de programación concreta de las tareas o actividades de un proyecto en sus distintas fases de manera fácil y rápida.

Mediante el uso del diagrama de Gantt podemos representar y monitorizar el desarrollo de las distintas actividades que se desarrollaran en REINCUBA durante los 4 años del plan de acción (Ver apéndice W).

Para el proyecto de REINCUBA se planificaron las 37 actividades utilizando un diagrama de Gantt divididas en 30 figuras de la siguiente manera:

- Año 1: Desde figura 157 a figura 161
- Año 2: Desde figura 162 a figura 166
- Año 3: Desde figura 167 a figura 171
- Año 4: Desde figura 172 a figura 176

6.4 – EVALUCION ECONÓMICA Y SOCIAL DE LA IMPLEMENTACIÓN DE REINCUBA

6.4.1 - Evaluación económica

Para hacer la evaluación económica del proyecto se ha confeccionado el flujo de fondos (Tabla 2), contemplando los ingresos y egresos de las Etapas I y II para la implementación de REINCUBA. Es decir, se calcula el flujo de fondos a partir de los costos de Start-up, más los valores resultantes de los ingresos y egresos de las actividades, agrupadas por objetivo del plan de acción, que se detallan en el Apéndice V.

Flujo de fondos Start-up y plan de acción							
Conceptos		0	1	2	3	4	Totales
Start-up		-45525					0
Objetivos	1.Comunicación y difusión continúa		-1200	-1200	-800	-1200	-4400
	2.Asesoramiento		-57580	-54580	-57580	-57580	-227320
	3.Búsqueda de emprendedores		4000	14000	14000	14000	46000
	4.Servicios de capacitación		71200	62600	70600	62600	267000
	5.Capacitación		-9000	-7000	-7000	-7000	-30000
Otros ing./egr.	Subsidios (plan de acción)	-----		0	0	0	0
	Donaciones (plan de acción)	-----	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
Totales		-45525	7420	13820	19220	10820	51280

VNA	\$ -7.326
Tasa	12%

Tabla N° 2. Flujo de fondos de Start-Up y del plan de acción

Fuente: Elaboración propia

El valor actual neto de los flujos de fondo del proyecto es de \$ **-7326**. Para la obtención de este valor se utilizó una tasa social de descuento del 12 %, valor de referencia establecido por la Secretaria de Programación Económica del Ministerio de Hacienda y Finanzas Publicas de la Nación Argentina, para la formulación y evaluación de proyectos de inversión pública nacional, de acuerdo a su Resolución N° 110/96.

En la elaboración del flujo de fondos, específicamente para el periodo del plan de acción de 4 años, al igual que en la Etapa I, no se contemplan ingresos que puedan ser obtenidos a través de aportes, ya sean nacionales o provinciales. Tampoco se prevé recibir donaciones durante el desarrollo del plan de acción.

Con estas consideraciones, con los presupuestos de gastos de la Etapa I y las predicciones de ingresos y egresos de la Etapa II, la evaluación económica de este proyecto, al dar un valor negativo, si bien no es un monto significativo, lo categoriza como NO RENTABLE. No obstante, haciendo un simple análisis de flujo de fondos, se puede inferir que en el caso de poder obtener ingresos, ya sea por subsidios o donaciones, el valor actual neto sería positivo, lo que cambiaría la categorización del mismo, convirtiéndolo en un proyecto económicamente RENTABLE.

De todos modos, esta categorización no es un factor determinante en la decisión de llevar adelante este proyecto, ya que el mismo deberá ser evaluado midiendo su beneficio social o rentabilidad social la que se obtiene comparando los beneficios sociales y los costos sociales atribuibles al proyecto. Este análisis determina el valor que representa para la población el acceso al bien o al servicio que ofrece el proyecto.

6.4.2 - Evaluación social

La evaluación social de un proyecto trata de medir el impacto en el bienestar social que este producirá, comparando los costos y beneficios que este pueda tener para comunidad.

Como señalan Sapag Chain N. y Sapag Chain (2007), no siempre un proyecto rentable desde el punto de vista económico (analizando ingresos y egresos) y privado (analizando las inversiones privadas si las hubiere) lo es también para la sociedad y viceversa.

Un determinado proyecto puede ser desechado de acuerdo a los resultados de la evaluación económica, es decir en el caso en que los egresos superan a los ingresos, lo que conlleva a tener que erogar más dinero del que se dispone. En este análisis no se tienen en cuenta el origen de los fondos utilizados en el proyecto. Para este proyecto la viabilidad económica reflejaría que, considerando las donaciones, los subsidios y las previsiones de ingresos y egresos, este sería autosustentable, lo que equivaldría a que no se vayan a necesitar más recursos monetarios que aquellos estipulados en el análisis, para el normal funcionamiento de REINCUBA.

También se lo puede analizar de acuerdo a su evaluación privada, esto es, la que hacen los inversionistas para calcular la rentabilidad de sus inversiones, y que consiste en determinar las ganancias obtenidas tras recuperar la inversión hecha. De todos modos, la evaluación privada no se considera determinante para la implementación de este proyecto, ya que el Polo Tecnológico Reconquista, razonablemente, será una asociación sin fines de lucro. Y, en tal caso, aquellos que realicen aportes económicos, lo harán en concepto de donaciones y no como accionistas, es decir sin esperar ningún tipo de retorno de los aportes realizados.

De manera que, aun cuando estas evaluaciones no sean favorables (la económica y la privada), el proyecto puede ser aceptado desde el punto de vista social. Es decir, sometiéndolo a lo que se denomina una evaluación social, que considere los servicios y beneficios que implicaría para la sociedad, y que posibilitarían, en sí mismos, por un lado, la justificación de los montos invertidos, y por otro, la certificación de viabilidad, desde una perspectiva social.

La preparación y evaluación social del actual proyecto debería corregir los valores privados que se obtuvieron en la tabla 2, anexando los beneficios que el mismo generará en la Región. A estos los podemos dividir en:

Beneficios directos: aquellos que REINCUBA generará de manera inmediata luego de su implementación.

- ✓ Asesoramiento a emprendedores y empresarios.
- ✓ Aumento de las alternativas de capacitación a las existentes en áreas relacionadas a la creación y desarrollo de negocios innovadores.

Beneficios indirectos: beneficios que se producirán en sectores relacionados.

- ✓ Disminución del índice de la mortalidad de Startups y empresas en desarrollo.
- ✓ Creación de nuevas fuentes de trabajo.
- ✓ Fortalecimiento de la capacidad emprendedora regional.
- ✓ Crecimiento de la economía regional.
- ✓ Creación de nuevas empresas.
- ✓ Incremento de la capacidad de innovación.
- ✓ Mejora de las relaciones entre emprendedores, empresarios e inversores.

Efectos intangibles: efectos que son difíciles de medir y de valorar económicamente.

- ✓ Mejora en la transferencia de conocimiento entre universidad, empresas y centros de investigación.
- ✓ Fortalecimiento de la presencia y prestigio de las empresas regionales.
- ✓ Acceso a nuevos mercados.
- ✓ Creación y fortalecimiento de las redes de contactos (inventores, emprendedores, empresarios, inversores y demás fuentes de financiamiento privadas o estatales).

- ✓ Acceso a nuevas tecnologías.
- ✓ Disminución del riesgo sobre los nuevos emprendimientos.

Externalidades positivas: efectos positivos que generará REINCUBA sobre terceros no vinculados directa ni indirectamente con ella.

- ✓ Mejora de la identidad innovadora y emprendedora de la Región.
- ✓ Sentimiento de orgullo local y nacional.

Si bien en este trabajo no se realizará la evaluación social, los beneficios sociales que aportará el proyecto lo posicionarán como *altamente rentable*, desde el punto de vista social. Esta suposición se fundamenta en los casos de implementaciones de preincubadoras estudiadas y en experiencias internacionales, que forman parte del marco teórico de este proyecto.

6.5 - MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

El control del plan de acción tiene que realizarse tanto durante su desarrollo como al final. Al efectuar controles durante el desarrollo del plan, el responsable tiene la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado. En cuanto al control tras su finalización, el objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos.

Este control debe llevarse a cabo mediante el análisis de indicadores de desempeño con el fin de evaluar la performance de la propia preincubadora como de las empresas preincubadas.

Un adecuado programa de evaluación de desempeño consta, básicamente, de las siguientes etapas: recolección de datos, evaluación usando los indicadores seleccionados, e implementación de mejoras.

Para obtener los datos necesarios se requiere un adecuado sistema de información de gestión que permita recolectar estadísticas y el feedback de los clientes en incubación y ya graduados en lo referente a la utilidad y efectividad de los programas y servicios provistos.

La información recopilada y la selección de los indicadores utilizados en la evaluación deben considerar la misión y objetivos del programa de la incubadora. De este modo, los resultados que arroje la evaluación deben ser relevantes para quienes los reciben y analizan.

Es fundamental asegurarse que el proceso de evaluación sea manejable en términos de tiempo y recursos empleados y que los resultados obtenidos sean usados para mejorar el desempeño de REINCUBA durante el avance del plan de acción.

Por otro lado, es importante que REINCUBA participe en múltiples redes, de modo de mantener un conocimiento actualizado de los resultados de otras experiencias a nivel nacional y mundial y poder de esta manera los comparar indicadores.

6.5.1 - Indicadores de desempeño

A los fines de evaluar el desempeño, se desarrollaron indicadores de dos tipos: para medir el grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos en el plan estratégico, y para estimar la gestión general de REINCUBA. Estos indicadores fueron agrupados de la siguiente manera:

- Indicadores de desempeño para objetivo N° 1
- Indicadores de desempeño para objetivo N° 2
- Indicadores de desempeño para objetivo N° 3
- Indicadores de desempeño para objetivo N° 4
- Indicadores de desempeño para objetivo N° 5
- Indicadores de desempeño general

6.5.1.1 - Indicadores de desempeño para medir el grado de logro del objetivo 1:

Comunicación y difusión continua

Para la confección de estos indicadores, se seleccionaron variables relacionadas a las actividades realizadas para lograr este objetivo que reflejan el grado de impacto de las mismas en la comunidad, y especialmente en las personas con deseos de emprender. Estas variables están relacionadas a cualquier tipo de consulta que se haya efectuado a

REINCUBA, por diferentes medios: personales, telefónicas, vía e-mail y/o redes sociales, o accediendo al sitio web del Polo Tecnológico Reconquista. Los indicadores propuestos se detallan en la figura N° 63.

Indicadores de desempeño para objetivo N° 1 - Comunicación y difusión continúa	
1	Cantidad de consultas telefónicas por mes/año
2	Cantidad de consultas por email por mes/año.
3	Cantidad de consultas por redes sociales por mes/año.
4	Cantidad de consultas personales por mes/año.
5	Relación interanual de todas las consultas.
6	Porcentaje de consultas personales sobre total de consultas por otros medios por mes/año.
7	Nº de participaciones /entrevistas en los medios radiales por bimestre/año
8	Nº de participaciones /entrevistas en los medios televisivos por bimestre/año.
9	Relación entre el Nº de participaciones /entrevistas en los medios radiales y televisivos y consultas por todos los medios por bimestre/ año
10	Nº de accesos al sitio www.ptrq.com.ar por mes
11	Relación entre el Nº de accesos al sitio www.ptrq.com.ar y el Nº de participaciones /entrevistas en los medios radiales y televisivos
12	Nº de contactos por las redes sociales por mes/año
13	Nº de consultas a través de las redes sociales/mes/año

Figura N° 63. Indicadores para medir el desempeño de actividades del objetivo N° 1
Fuente: Elaboración propia

6.5.1.2 - Indicadores de desempeño para medir el grado de logro del objetivo 2:

Asesoramiento

Estos indicadores tiene la finalidad de medir la confianza de los potenciales emprendedores en REINCUBA, como soporte para el acompañamiento, ya sea personal o virtual, de sus emprendimientos; ya sea en el seguimiento de la confección del plan de negocios en cualquiera de sus etapas, como en la asistencia en temas específicos relacionados al análisis económico financiero del proyecto, por ejemplo, en lo referente a las líneas de financiamiento bancarias, los instrumentos vigentes de promoción científica nacionales y provinciales, e inversores privados. Las variables a tener en cuenta para estos indicadores están relacionadas a los distintos tipos de asesoramiento que se realicen para la confección de planes de negocios, de presentaciones que hagan los emprendedores para la obtención de financiamiento, etc. En la Figura N° 64 se propone un conjunto de indicadores para la medición de este objetivo.

Indicadores de desempeño para objetivo N° 2 - Asesoramiento	
1	Nº de proyectos pre incubados
2	Relación entre el Nº de start-ups y el Nº total de planes de negocios realizados (salidos de la preincubación)
3	Grado de satisfacción de la asistencia para el desarrollo de planes de negocio (recolección de datos vía encuesta)
4	Nº de presentaciones para solicitud de financiamiento por mes/año.
5	Nº de solicitudes para realización de planes de negocio por mes/año.
6	Relación entre Nº asesoramientos y Nº solicitudes de financiamiento por mes/año.
7	Nº de asesoramientos virtuales (Preincubadora virtual) por mes/año.
8	Relación entre el Nº de asesoramientos virtuales y Nº de consultas virtuales (Preincubadora virtual)
9	Relación entre N º de proyectos preincubados y Nº de planes de negocios terminados totales y por año.
10	Tiempo medio para la confección de los planes de negocios de los proyectos preincubados.
11	Promedio de consultas de los emprendedores para la confección de sus planes de negocio.
12	Mínimo y máximo Nº de consultas de los emprendedores para la confección de sus planes de negocio.
13	Grado de conformidad de la asistencia en preincubación.

Figura N° 64. Indicadores para medir el desempeño de actividades del objetivo N° 2

Fuente: *Elaboración propia*

6.5.1.3 - Indicadores de desempeño para medir el grado de logro del objetivo 3:

Búsqueda de emprendedores

Estos indicadores tienen el propósito de medir el grado de eficiencia de las distintas estrategias utilizadas para reclutar emprendedores, con el fin de revelar aquellas que han alcanzado mejores resultados, idear nuevas estrategias, y tratar de optimizar aquellas que no respondieron satisfactoriamente. Las variables observadas miden la respuesta de los potenciales emprendedores a las conferencias y concursos organizados por REINCUBA. Los indicadores desarrollados se presentan en la figura N° 65.

Indicadores de desempeño para objetivo N° 3 - Búsqueda de emprendedores	
1	Nº de presentaciones en universidades y escuelas de la Región.
2	Relación entre el Nº de presentaciones en universidades y escuelas de la Región y Nº de consultas de participantes de estos eventos o relacionados con los mismos.
3	Nº de presentaciones de REINCUBA en eventos afines.
4	Relación entre Nº de presentaciones de REINCUBA en eventos afines y el Nº de consultas de participantes de estos eventos o relacionados con los mismos.
5	Cantidad de videoconferencias con emprendedores de otras incubadoras.
6	Relación entre el Nº de participantes en las videoconferencias y el Nº de consultas relacionadas a estos eventos.
7	Nº de participantes en los concursos de emprendedores.
8	Relación interanual de la cantidad de participantes en los concursos de emprendedores.
9	Nº de participantes en los concursos de escuela secundaria.
10	Relación interanual de la cantidad de participantes en los concursos de concursos de escuela secundaria.

Figura N° 65. Indicadores para medir el desempeño de actividades del objetivo N° 3
Fuente: Elaboración propia

6.5.1.4 - Indicadores de desempeño para medir el grado de logro del objetivo 4:

Servicios de capacitación

Para la creación de estos indicadores, se utilizó un gran número de variables que midan el nivel de satisfacción de los emprendedores, en relación a las capacitaciones que se dictarán en REINCUBA. Los indicadores darán abundante información acerca del nivel académico, profundidad de contenidos, grado de interés en los temas desarrollados, nivel de motivación de los emprendedores, etc. Junto a los ratios, permitirán tomar decisiones orientadas a la mejora continua de este servicio, en lo relacionado al nivel didáctico y académico del personal docente, optimización de los contenidos, grado de satisfacción del material de apoyo y la posibilidad de incorporar o cambiar temáticas de los cursos, de acuerdo a los intereses y necesidades de los emprendedores. Los indicadores para medir los niveles de este servicio se presentan en la Figura N° 66.

Indicadores de desempeño para objetivo N° 4 - Servicios de capacitación	
1	Nº total de participantes en cursos por año/por curso dictado.
2	Nº de participantes por cursos individuales por año/por curso dictado.
3	Promedio de participantes por curso
4	Relación interanual entre el Nº participantes de cada uno de los cursos.
5	Grado de satisfacción de los contenidos de los cursos (recolección de datos vía encuesta)
6	Grado de satisfacción del material de apoyo de los cursos (recolección de datos vía encuesta)
7	Grado de satisfacción de la metodología de enseñanza de los docentes (recolección de datos vía encuesta)
8	Grado de satisfacción de la preparación de los docentes para el dictado de los cursos (recolección de datos vía encuesta)
9	Grado de satisfacción de la profundidad de los temas tratados (recolección de datos vía encuesta)
10	Porcentaje de deserción interanual general
11	Porcentaje de deserción por curso (cursos que repiten cada uno o dos años)

Figura N° 66. Indicadores para medir el desempeño de actividades del objetivo N° 4
Fuente: Elaboración propia

6.5.1.5 - Indicadores de desempeño para la medir el grado de logro del objetivo 5: *Capacitación interna*

Si bien algunos de los indicadores y ratios, presentados para la evaluación y seguimiento de actividades correspondientes a los objetivos precedentes, dan información sobre el nivel de capacitación de los recursos humanos que estarán trabajando en REINCUBA, en ese apartado se proponen otros que medirán el grado de mejora en la instrucción y formación de los asesores y capacitadores, en temas específicos relacionados a incubadoras y polos tecnológicos: emprendedorismo, liderazgo, patentes, propiedad intelectual, líneas de financiamiento, instrumentos nacionales y provinciales para el apoyo a emprendimientos productivos. En la figura N° 67 se exponen los indicadores desarrollados.

Indicadores para objetivo N° 5 – Capacitación	
1	Nº de participaciones en congresos y conferencias.
2	Relación interanual de participaciones en congresos y conferencias.
3	Nº de capacitaciones internas realizadas.
4	Relación interanual de capacitaciones internas.
5	Grado de capacitación de las capacitaciones internas realizadas (recolección de datos vía encuesta).

Figura N° 67. Indicadores para medir el desempeño de actividades del objetivo N° 5
Fuente: Elaboración propia

6.5.1.6 - Indicadores de desempeño de la gestión general

Ciertas variables, que no se encuadran en la medición del logro de un objetivo específico, como en el caso de los indicadores previos, pueden darnos información general del funcionamiento de REINCUBA. Para ello se consideró importante relevar algunos eventos, cuyos valores serán indicadores útiles para la toma de decisiones estratégicas futuras, en pos del mejoramiento del desempeño de REINCUBA. Se muestran en la Figura N° 68.

Indicadores de gestión general	
1	Montos de subsidios conseguidos (interanual)
2	Cantidad de subsidios conseguidos (interanual)
3	Cantidad de solicitud de pasantías (interanual)
4	Cantidad de apariciones de REINCUBA en medios gráficos (interanual)
5	Cantidad de apariciones de REINCUBA en Internet (interanual)
6	Cantidad de reconocimientos a nivel local, provincial y nacional
7	Cantidad de invitaciones a eventos (interanual)
8	Cantidad de premiaciones (interanual)

Figura N° 68. Indicadores para medir el desempeño de la gestión en general

Fuente: Elaboración propia

7. CONCLUSIONES



La región del norte santafesino, cuyos centros poblacionales e industriales son las ciudades de Reconquista y Avellaneda, refleja el carácter emprendedor de sus habitantes a través de una zona altamente poblada, desde hace varias décadas, por grandes y medianas empresas que crecen de modo constante, y que perduran sobreponiéndose a las crisis y adversidades de la Argentina y del mundo.

La globalización y la competitividad nacional e internacional hacen que la fuerza emprendedora regional no sea garantía de éxito para los nuevos emprendimientos como lo fue en tiempos pasados.

Ese carácter emprendedor regional no es suficiente para crear empresas competitivas e innovadoras, ni tampoco puede garantizar su permanencia en el tiempo. La falta de conocimiento, preparación y capacitación relacionada a la creación de empresas y desarrollo empresarial, muchas veces, son factores de gran influencia en la mortandad temprana de las mismas.

Una de las finalidades del Polo Tecnológico Reconquista es la de minimizar este riesgo y, además, impulsar el desarrollo estimulando el crecimiento regional, con instrumentos que permitan potenciar las capacidades productivas, educativas y tecnológicas de la región, vinculando la oferta tecnológica de las universidades locales con la demanda del sector empresarial, para, así, lograr la inserción de empresas locales y regionales en la economía nacional e internacional. El Polo Tecnológico es un proyecto clave para el desarrollo regional, en tanto prioriza la vinculación de la producción con el conocimiento.

La inminente necesidad de dar inicio a las actividades del Polo Tecnológico es la base de este proyecto, en virtud del aprovechamiento y la estimulación de la espontánea iniciativa emprendedora regional –que, sin este impulso, sin este respaldo, se desvanece en meras conjeturas y buenas intenciones-, y de la constante generación de ideas de negocios, por parte de los emprendedores locales, independientemente del proyecto arquitectónico integral, desarrollado por el gobierno provincial, y que aún no ha podido ser llevado a cabo.

Iniciar las actividades de preincubación de empresas, a través de REINCUBA, acompañará a los emprendedores en la evolución, progreso y transformación de sus ideas en verdaderas empresas, promoviendo un desarrollo sostenible y un alto potencial

de comercialización; además, procurará que estas empresas aumenten sensiblemente su probabilidad de éxito y a la vez disminuya el riesgo de fracaso en el tiempo, mediante el fortalecimiento de sus capacidades tecnológicas y a través de la generación de ventajas competitivas en su capital humano y en otros factores, como la creatividad, la innovación, el marketing y la información, de manera que puedan ser capaces de participar exitosamente en el mundo global.

REINCUBA además, creará un ambiente de emprendimiento entre alumnos, docentes e investigadores de la FRRQ, en la cual se encuentra inserta, y desarrollará sus capacidades, para brindar conocimiento científico y tecnológico, con la finalidad de crear relaciones dinámicas con el gobierno, con la comunidad regional y con el sector empresarial.

En este trabajo se presentó un plan estratégico para iniciar las actividades del PTRQ, con los recursos edilicios y humanos disponibles en la UTN FRRQ, y la perspectiva de otros recursos factibles de ser incorporados, sin que esto sea excluyente ni determinante para la consecución del plan. Concretamente, el trabajo tiene por objetivo iniciar las actividades del PTRQ a través de la implementación de una preincubadora de empresas en las instalaciones de la FRRQ.

En la primera parte, con la intención de entender los aspectos influyentes para este trabajo, han sido expuestas las características y las particularidades de las actividades de incubación de empresas en Argentina. Asimismo, se ha analizado en detalle los funcionamientos en varias incubadoras, no solamente de Argentina, sino también de Italia, Brasil y de Chile.

Las incubadoras argentinas analizadas fueron: INTECNOR y PTLC-SAPEM. INTECNOR se gestó dentro de un entorno universitario y en cuya formación y desarrollo intervinieron factores regionales y académicos similares a los que intervendrán en la creación y durante el funcionamiento de REINCUBA, como ser las costumbres locales, identidad regional, entorno educativo, entre otros, lo que hace que el diseño de la infraestructura operativa de la misma haya sido tomada en cuenta para el diseño de REINCUBA. La segunda incubadora estudiada es la perteneciente a Parque Tecnológico Litoral Centro SAPEM. Este importante parque tecnológico tiene características, funcionalidades y servicios, que se podrán implementar dentro del proyecto global del Polo Tecnológico Reconquista cuyo anteproyecto arquitectónico fue

realizado por la Unidad de Proyectos Especiales del Ministerio de Obras Públicas y Vivienda de la provincia de Santa Fe. Con ambas instituciones existen relaciones interpersonales e institucionales; con la UTN Resistencia, por proyectos conjuntos realizados con la UTN Reconquista, y con el PTLC, por encontrarse este dentro de un sistema edilicio donde confluyen los sectores científicos, universitarios y empresariales integrado por la UNL –institución donde se ha desarrollado el *Posgrado en vinculación y gestión tecnológica*-, el CONICET y el PTLC.

Se analizaron también incubadoras de empresas de América latina, a fin de obtener un espectro más amplio y conocer otros diseños de estructuras organizativas y de procedimientos administrativos de países que poseen un contexto de valores, creencias, ideas, idiosincrasia, sentimientos y voluntades parecidas a las de Argentina, y en donde sus organizaciones son la expresión de esa realidad cultural. Dentro de este segmento de incubadoras se seleccionó IDEAINCUBA (Chile) y SEBRAE (Brasil).

IDEAINCUBA, actual INCUBA UDEC, es la incubadora de empresas de la Universidad de Concepción. Esta incubadora fue el primer referente con el cual se establecieron contactos vía email, y que suministró y puso a disposición información referente al proceso de incubación que se realiza en la misma, específicamente en lo referido a la etapa de preincubación. Esta incubadora, además, posee un sitio web en el cual da a conocer, para el interés de sus potenciales preincubados, información detallada sobre de su proceso de admisión de proyectos a preincubación como ser: formularios para relevar información de los emprendedores y de las ideas-proyecto, cursogramas de los procesos administrativos para la presentación de formularios, los atributos claves de los emprendedores y de los proyectos que se ponderarán en el proceso de evaluación y selección de proyectos para preincubación.

La segunda incubadora latinoamericana cuyo funcionamiento se consideró conveniente analizar, ya sea por la idiosincrasia latina como factor influyente, como por la importancia dentro del emprendedorismo de América latina, fue el centro de asistencia a emprendedores SEBRAE orientado a toda la población emprendedora, sin una segmentación explícita. SEBRAE posee servicios de apoyo que ofrece a través de múltiples recursos centros de atención, internet, programas de televisión y de radio, workshops, el programa Desafío SEBRAE, ferias de emprendedores y exposiciones, publicaciones y productos audiovisuales. Estas iniciativas tienen su foco en la

innovación, en la consultoría tecnológica y en la capacitación para empresarios y gerentes. Además de las características mencionadas, que hacen de SEBRAE un organismo a tener en cuenta para el diseño de REINCUBA y seguramente para el proyecto global del Polo Tecnológico Reconquista, se consideró sumamente útil la información que suministra esta institución a través de su sitio web, con información actualizada sobre cursos de capacitación y material de apoyo a emprendedores.

La pasantía realizada en 2012 en el Parco Padano de Milano (Italia), específicamente en ALIMENTA, como requisito académico del *Posgrado en Gestión y Vinculación Tecnológica* para el cual se presenta este trabajo, aportó ideas de gran valor para la elaboración del diseño de REINCUBA, como para la selección y planificación de actividades del plan de acción. Concretamente, en lo relacionado a la gestión y perfiles de los recursos humanos, análisis de espacios y diseño del layout, manuales y documentación para emprendedores, concursos de ideas innovadoras y análisis de los convenios interinstitucionales con universidades e institutos de educación superior de la Región Lombardía.

Se consideró apropiado analizar proyectos concretos para la implementación de incubadoras de empresas en diversos países, priorizando que estos tuvieran relevancia para el desarrollo del plan estratégico para la implementación de REINCUBA. Para ello se seleccionaron cinco trabajos –tres de ellos para incubadoras de países latinoamericanos: Guatemala, El Salvador y Argentina, y dos para futuras incubadoras en Estados Unidos de Norteamérica- que tenían como objetivo la planificación de las actividades y el cálculo de los recursos necesarios para su creación y puesta en funcionamiento, como así también para su normal operatividad durante un periodo determinado de años. Estas incubadoras se diseñaron de acuerdo a características particulares como ser: su origen –incubadoras universitarias y/o estatales-, entorno local, recursos humanos y financieros, e infraestructura disponible.

También se tuvo en cuenta tres experiencias personales internacionales que aportaron conocimientos e ideas utilizadas para el diseño, selección y definición de los objetivos, y actividades del plan de acción. Estas fueron: visitas a empresas incubadas, laboratorios y otras áreas de gestión –además de la preincubadora ALIMENTA– del Parco Tecnológico Padano, así como la participación en conferencias y eventos en los cuales participó este polo durante la pasantía. Otra experiencia fue la visita a la

Università degli Studi di Milano, específicamente al UNIMITT, Centro per l'Innovazione e il Trasferimento Tecnológico donde nos interiorizamos de actividades conjuntas que realizan con el PTP y con otros institutos superiores de la Región Lombardía. También se consideró relevante una pasantía que en el año 2004 realizamos en la empresa Talent SRL, una empresa biotecnológica italiana que en ese momento se encontraba alojada en el BIC Incubatori FVG, en la ciudad de Trieste (Italia) donde pudimos conocer especificidades de aspectos relativos a la dirección, gestión y administración de esta incubadora de negocios.

A los fines de entender el entorno regional, los actores, los factores y las variables externas que influirán en la implementación y en el funcionamiento de REINCUBA, y los aspectos internos de la FRRQ incidentes en el presente proyecto, en la segunda parte de este estudio, se realizó un diagnóstico estratégico para practicar el análisis y la validación del problema que dio origen a esta idea.

Se consideró crucial, luego de analizar el árbol de problemas que vislumbró el origen de este proyecto, poder identificar los actores sociales –personas, grupos u organizaciones claves- que tienen interés en el proyecto del Polo Tecnológico Reconquista. El mapeo de actores claves realizado tuvo por objetivo conocer los intereses de estos, sus acciones, los problemas internos y del entorno que perciben, y sus perspectivas futuras inmediatas y a largo plazo, y cómo el Polo Tecnológico Reconquista puede intervenir en estos elementos, con un efecto positivo y mejorador.

Siguiendo el modelo de planificación estratégica utilizado, se realizó el análisis FODA con el propósito de tener un cuadro de situación que permitiera trazar cursos de acción sobre la base de un diagnóstico interno que resumiera las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, estructura interna, entre otros; y un diagnóstico externo que analizara las oportunidades y amenazas o factores externos claves, que, para este proyecto, son los factores político, económico, sociocultural y tecnológico–industrial.

Finalmente, la tercera y última parte correspondió a una propuesta para el diseño y la implementación de REINCUBA.

En el diseño se planteó la misión, la visión, los objetivos y los alcances. La misión propuesta define por qué y para qué se creará REINCUBA. El establecimiento

de los cinco objetivos propuestos para lograr la misión guiaron la formulación de las estrategias, plasmadas en 37 actividades que componen el plan de acción. La misión es una declaración de aspiración de la imagen a futuro, el sueño, de cómo deseamos que sea y que se perciba REINCUBA, y que esta guíe la acción de quienes trabajen en ella. Los objetivos, así como las actividades del plan de acción, son una propuesta que se realizó en base al análisis estratégico previo, y se plasmó en la estrategia planteada en este trabajo, basada en los recursos tanto materiales como humanos disponibles localmente o factibles de ser obtenidos. Ambos, tanto los objetivos como las actividades, pueden ser ampliados y/o modificados, usando el modelo propuesto, en caso de que se encuentre una estrategia superadora.

Para la implementación se desarrolló un modelo, sintetizado de manera gráfica y mediante un esquema temporal con el objetivo de organizar y representar todas las actividades que se estimaron necesarias para la puesta en marcha, como aquellas que se siguieren para poder lograr los objetivos planteados. El gran número de actividades, hitos y límites temporales, hizo que fuera difícil visualizar la temporalidad y las relaciones existentes entre ellos, es por ello que la finalidad del modelo diseñado para este proyecto es poder transmitir, más fácilmente, la estrategia propuesta.

Asimismo, se incluyó el análisis económico realizado con la finalidad de asegurar la disponibilidad de recursos –sean estos donaciones o autogenerados– para el normal funcionamiento de REINCUBA, y un análisis de los beneficios sociales del proyecto, los cuales justifican la viabilidad del proyecto por sus aportes sociales, así como los medidores de performance para la medición de la efectividad y eficacia de la estrategia propuesta. Estos indicadores fueron diseñados específicamente para medir el logro de cada uno de los objetivos y la gestión general del REINCUBA. Se prestó especial atención a la información necesaria para el diseño de los indicadores, de manera de que los mismos reflejaran fehacientemente el grado de logro de los objetivos estratégicos. Si bien la cantidad de indicadores propuesta es numerosa, será el gerente de la incubadora quien seleccione cuáles se utilizará, de acuerdo con el grado de información necesaria, estimado para la toma de decisiones correctivas.

Los límites que imponen la especificidad y la extensión del trabajo hicieron que ciertos contenidos hayan quedado indefectiblemente marginados. A saber: *la redacción de los procedimientos para la selección de recursos humanos* –pudiendo ser personal

contratado o permanente-, los cuales deberán realizarse teniendo en cuenta los perfiles específicos que serán necesarios de acuerdo a las tareas que realizarán, además de los test de selección, y la elaboración de las preguntas para las entrevistas; *los procedimientos para la admisión de becarios y pasantes*, sus reglamentos, modelos de convenios, contratos, etc.; *la confección de material didáctico*: guía para la elaboración de planes de negocios, fundamentos de marketing y de análisis económico y financiero, etc.; *el diseño y elaboración de material de apoyo para conferencias y eventos*, como videos de presentación institucional y presentaciones multimedia; *diseño de la señalización urbana e interurbana y señalética de interiores*; y *el diseño de algunos elementos de identidad corporativa*, como la placa de entrada principal, los banners y los murales para la decoración de REINCUBA.

Una idea para un proyecto futuro, íntimamente ligado a nuestro perfil académico y profesional, específicamente al desarrollo de sistemas de información, es la del desarrollo de un software para la gestión de incubadoras de empresas, tomando como base el análisis de requerimientos de datos y el procesamiento que se hizo para este proyecto utilizando planillas de cálculo. Básicamente, el software debería poder procesar de postulantes para incubación, redes de contactos, datos de los preincubados y sus proyectos, concretamente una agenda donde se lleve el control de los mismos como ser: cronograma de reuniones, tareas en las que estén trabajando con los emprendedores, y control del cronograma de tareas para la confección del plan de negocios pactado con REINCUBA para el control y seguimiento del plan de negocios.

El software debería llevar, también, el control de gastos e ingresos generales por objetivos y por actividad de manera de tener una proyección de los flujos de fondos para todo el plan de acción, además de otros datos que serán necesarios para calcular los indicadores de performance que se elaboraron para este proyecto para auditar el proceso de preincubación en tiempo real y, de este modo, posibilitar que el gerente u otros directivos a cargo de la incubadora puedan disponer de la mayor información necesaria. A través de su procesamiento, plasmado en un cuadro de mando integral informatizado, ayudaría a la gestión en la toma de decisiones, tanto a nivel gerencial como operativo, al proporcionar información que será de invaluable utilidad para medir el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos.

Este plan estratégico presenta una propuesta viable para la puesta en funcionamiento y el normal desarrollo de las actividades planificadas durante un periodo de cuatro años de REINCUBA, la preincubadora de empresas del Polo Tecnológico Reconquista, propuesta respaldada por el estudio realizado sobre antecedentes y casos de éxito, tanto nacionales como internacionales, de implementación de incubadoras de empresas, por el amplio espectro de bases teóricas estudiadas y aplicadas al proyecto, así como por la estrategia planteada, fundada en la misión y la visión propuestas, y en la cuidada elaboración de los objetivos y de las actividades que se consideraron óptimas, factibles de realizar, tanto técnica como económicamente. Además, los indicadores de performance elaborados –con el objetivo de realizar la auditoría permanente sobre el funcionamiento de REINCUBA-, que se diseñaron en base a los servicios y actividades específicos de este proyecto, permitirán tomar decisiones correctivas sobre el plan de acción trazado, en caso de que fuera necesario. Por lo expuesto anteriormente, se estima que este documento puede considerarse una herramienta de capital utilidad para la puesta en funcionamiento del Polo Tecnológico Reconquista, a través de la creación de REINCUBA, su preincubadora de empresas.

8. ANEXOS Y APENDICES



ANEXO 1

Proyecto “Polo Tecnológico Reconquista”



Figura N° 69. Proyecto arquitectónico – Fachada
Fuente: PTRQ (s.f.)



Figura N° 70. Proyecto arquitectónico – Espacios en planta baja
Fuente: PTRQ (s.f.)

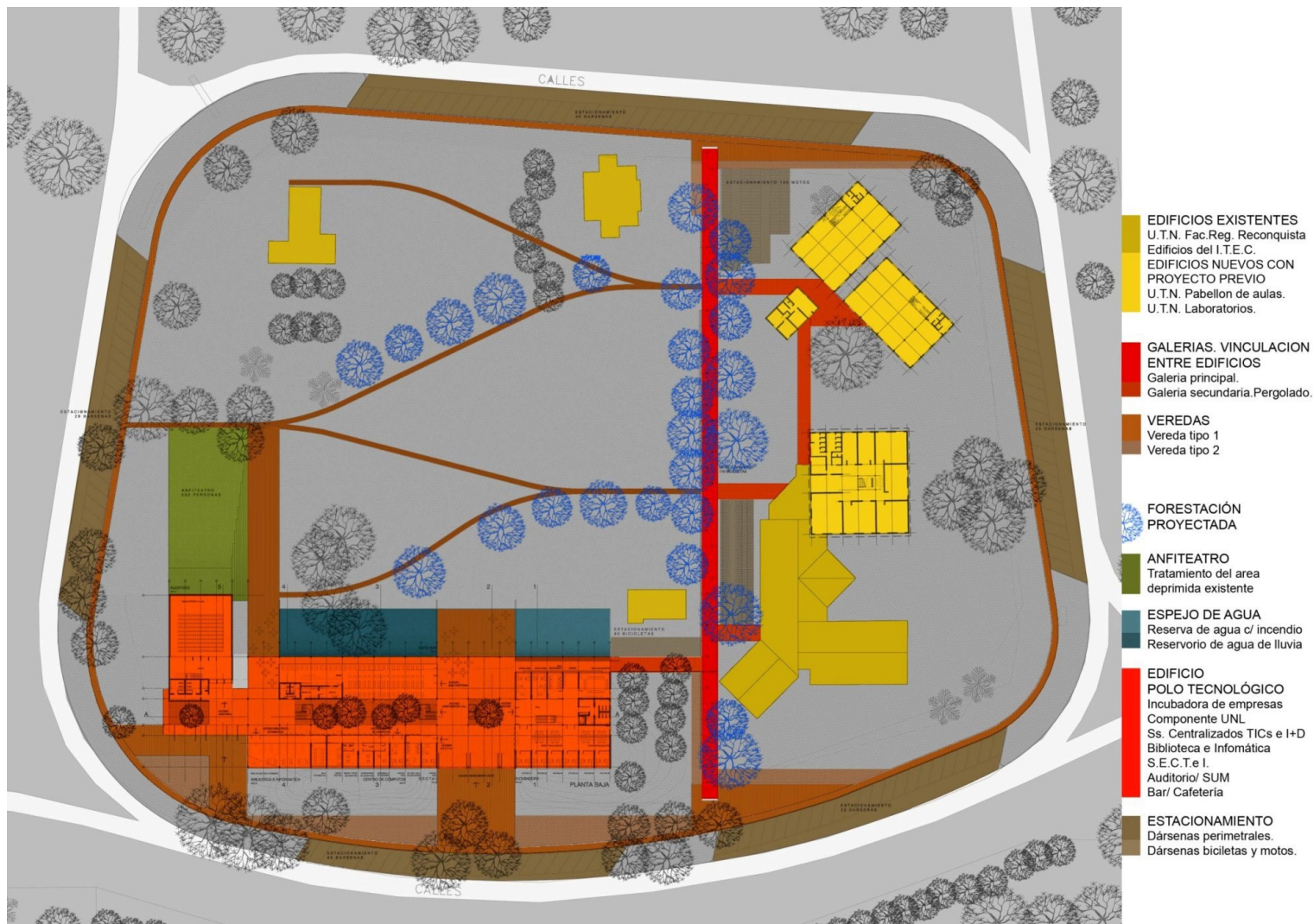


Figura N° 71. Proyecto arquitectónico global
 Fuente: PTRQ (s.f.)

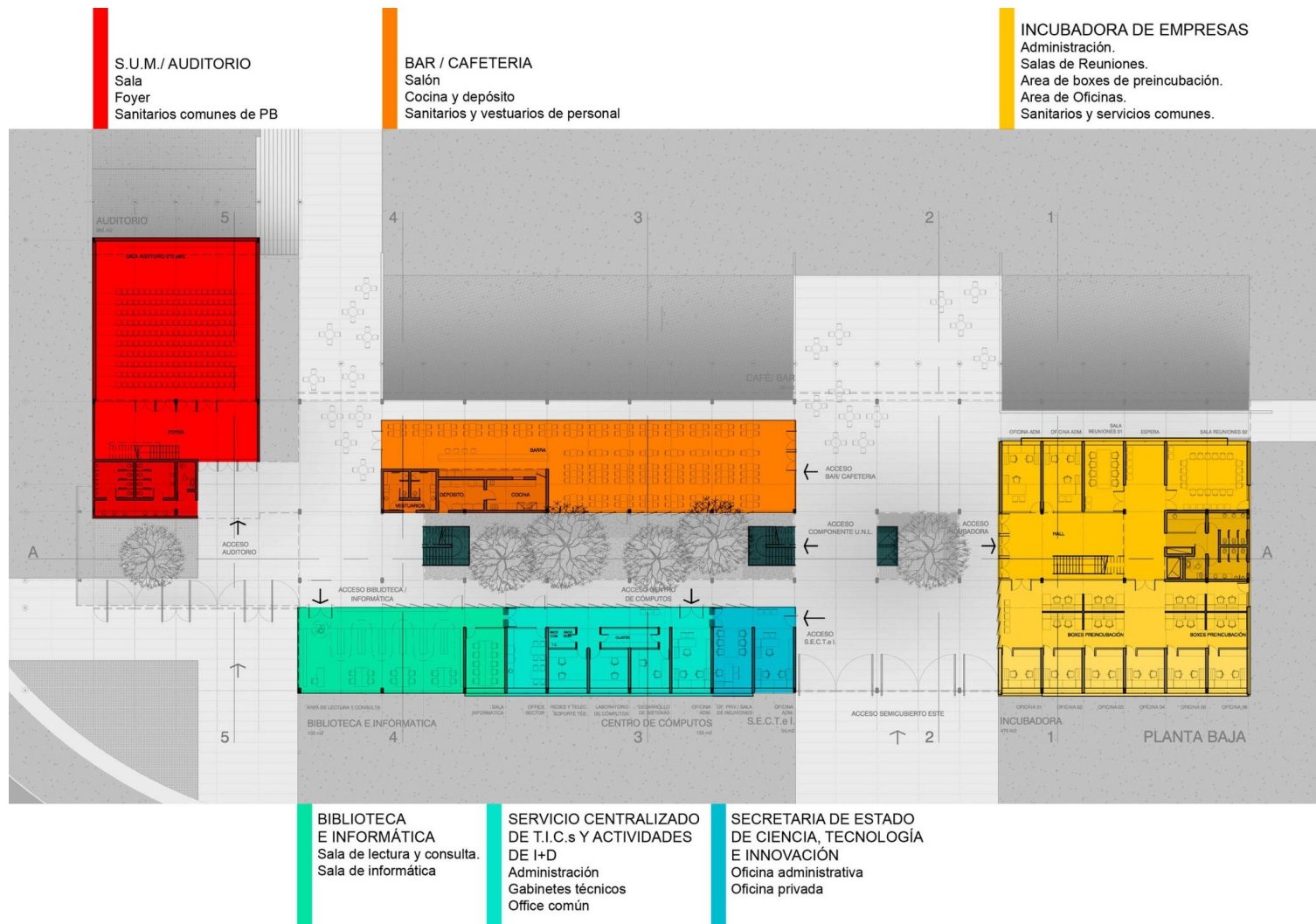


Figura N° 72. Proyecto arquitectónico – Plano de planta baja
Fuente: PTRQ (s.f.)

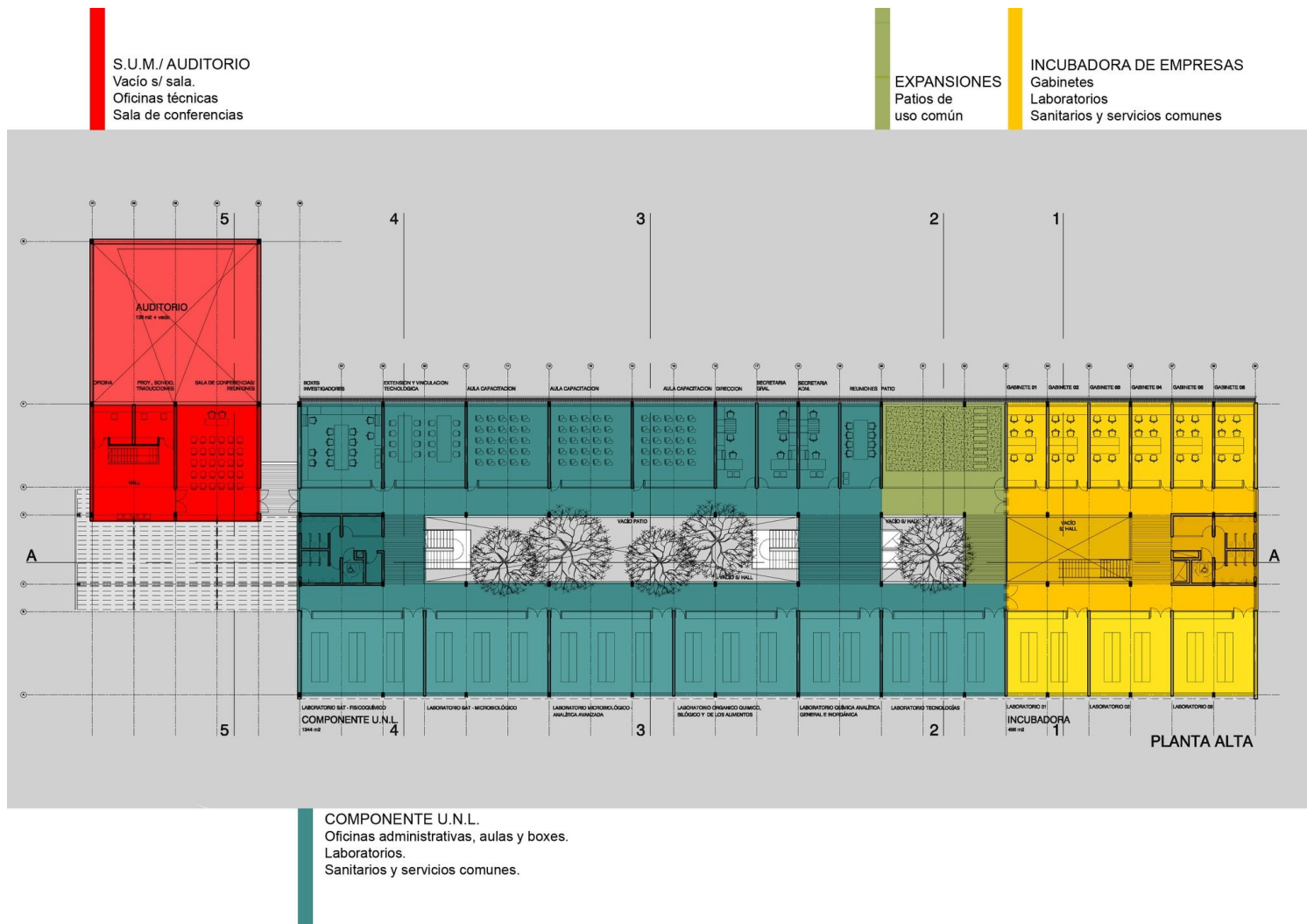





Figura N° 73. Proyecto arquitectónico – Plano de planta alta
 Fuente: PTRQ (s.f.)

APENDICE A

Formulario de admisión para preincubación

REINCUBA – Polo Tecnológico Reconquista

Página 1 de 6

  	<p data-bbox="683 864 1190 936">Proceso de Selección de Ideas de Negocios</p> <p data-bbox="839 1178 986 1205">Título del proyecto</p> <p data-bbox="730 1272 1139 1276">.....</p> <p data-bbox="730 1352 1139 1357">.....</p>
---	---

REINCUBA Preincubadora del Polo Tecnológico Reconquista
Calle 44 N° 1000 – UTM – FRRQ – Parque Industrial Reconquista
☎ 03482-420048 - int 1000

Figura N° 74. Formulario de admisión (Parte 1/5)
Fuente: Adaptado de IDEAINCUBA (s.f.)

Para completar el siguiente formulario, deberá tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Sólo se aceptarán aquellas postulaciones que cumplan con el formato preestablecido, de acuerdo a lo expuesto en la página web: www.ptrq.com.ar
- Deberá completar cada una de las partes que componen este formulario, lo más claro y en lo más conciso posible. Utilice las indicaciones que están en cada punto.
- Destaque antecedentes que demuestren su conocimiento técnico y/o de la gestión del negocio. Acerca de la Confidencialidad: REINCUBA mantiene como norma interna la confidencialidad de la información presentada en los proyectos. El uso de la información aportada por los participantes está limitada a la evaluación en sus distintas etapas. Sin embargo, se hace explícito que el "Llamado a Postulación" no es un ámbito natural de resguardo de la confidencialidad, en tanto la evaluación requiere la comparación y consulta de la información con distintos agentes, internos e incluso externos a los organizadores del concurso. La REINCUBA hará los esfuerzos que considere razonables para salvaguardar el uso y manejo de la información suministrada por los postulantes, sin embargo, ninguna de ellas garantiza preservar la confidencialidad o el uso restringido de la misma, por lo que REINCUBA, UTN FRRQ, Polo Tecnológico Reconquista y sus integrantes no serán responsables por el uso, divulgación o y/o manejo indebido que se haga de la información y documentación presentada en la postulación. Por ende, recomendamos que al momento de la presentación del proyecto, se tomen los recaudos legales para la protección de los derechos a las patentes, modelos de utilidad y/o autorías correspondientes. En caso de presentarse etapas con mentores o consultores a los cuales los participantes expongan sus ideas o planes de negocio, estos podrán firmar "Convenios de Confidencialidad" con los mismos.

.....
(Nombre y apellido)
Gerente de REINCUBA - PTRQ

I. Ficha Datos Emprendedor

Apellidos		Nombre	
Domicilio Permanente	Localidad	Profesión y Ocupación Actual	
Teléfono/ Fax	E-Mail	Fecha de Nacimiento	

¿Cómo supo de nuestra existencia?

<input type="checkbox"/>	Páginas Web
<input type="checkbox"/>	Redes sociales (Facebook, twitter, etc.)
<input type="checkbox"/>	Difusión radial o televisiva
<input type="checkbox"/>	Evento (conferencia, exposiciones, etc.)
<input type="checkbox"/>	Otros (especificar)

II. Descripción de la Empresa

a - Presentación de la idea de negocio (no más de 10 líneas)

*En este punto Ud. deberá, describir la necesidad a satisfacer, **es decir el qué**, describir el mercado al que va a realizar su oferta, **definir el para quién**, luego deberá **definir el cómo**, lo que significa que describirá el o los productos o servicios a ofrecer.*

--

b- Expectativas del Emprendedor y sus socios (no más de media página)

En este punto Ud. Debe explicar: ¿Qué quiere Ud. y sus socios en la empresa? (crear un producto o servicio puntual o desarrollar nuevas ofertas; trabajar en la gestión de la empresa, en operaciones o en ventas; realizar un negocio puntual y terminar o vender la empresa; etc.)

--

c - Antecedentes del Gestor del Negocio (no más de 1 página)

Experiencia, antecedentes laborales y profesionales, o vivencias personales del emprendedor y sus socios, relacionadas con el proyecto.

d - Dedicación de los Gestores al Proyecto

Tiempo que le dedicarán al desarrollo del negocio.

III. Del Proyecto

a - Situación actual del proyecto, y Oportunidad que se visualiza (dos páginas máximo)

Debe realizar un análisis breve de cuál es la necesidad detectada que Ud. satisface o de la oportunidad que se visualiza, cuales son los factores externos (políticas, regulaciones, etc.) que propician el desarrollo del negocio.

b- Producto y/o Servicio (no más de una página)

Deberá hacer una descripción detallada del producto o servicio que ofrecerá la empresa, incluyendo una descripción técnica breve.

c - Quiénes Serán sus Clientes? (no más de media página)

Describir las características de los clientes a los que se enfoca. Describir principales criterios de compra de los clientes.

d - En qué se diferencia tu producto y/o servicio del de la competencia?, quienes son sus principales competidores? (no más de una página)

Describir la oferta de la competencia directa e indirecta. Ventajas y desventajas de ambas competencias. Productos sustitutos y/o alternativos.

e - Quiénes serán sus Proveedores? (no más de media página)

Quiénes son, dónde están, qué tan concentrados están, dependencia potencial de los proveedores (poder negociador).

IV. Apoyos requeridos por el Emprendedor

a - Cuál es la inversión inicial que requiere para su negocio? (no más de media página)

Detallar el monto de la inversión y la distribución de ésta.- Cuánta inversión tiene Ud. para poner en la empresa.

b.- Que apoyo requieres de REINCUBA? (no más de media página)

Describir cuáles son los apoyos que requiere de la Incubadora (Asesoría, acceso a financiamiento, apoyo en gestión, socios, red de contactos, etc)

APENDICE B

Reglamento de preincubación

REGLAMENTO PARA EL PERIODO DE PREINCUBACION

Reglamento para el Período de Pre Incubación

Equipo Emprendedor (EQUIPO): conjunto de personas que se presentaron en forma conjunta una idea proyecto (IP) a REINCUBA, la cual fue aprobada por el gerente de REINCUBA y la SECRETARIA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA de la Universidad Tecnológica Nacional Regional Reconquista para ingresar al período de pre-incubación.

Constituyen obligaciones del EQUIPO durante el período de pre incubación.

ADMISIÓN, PERMANENCIA Y DESVINCULACIÓN

- 1) Presentar información referida al avance respecto a los objetivos, cuando la Gerencia de REINCUBA lo solicite.
- 2) Responsabilizarse por cualquier daño o perjuicio que eventualmente cause a personas o bienes en REINCUBA.
- 3) Citar el apoyo de REINCUBA en la divulgación de todos los productos desarrollos.
- 4) Participar de exposiciones y otros eventos de divulgación organizados por REINCUBA (acorde a sus posibilidades financieras).
- 5) No practicar actos que coloquen en riesgo la seguridad de las personas o de bienes en el ámbito de REINCUBA.

USO DE LAS INTALACIONES Y SERVICIOS DE REINCUBA POR PARTE DEL EQUIPO

- 6) La utilización de salas, laboratorios o equipamientos especiales de REINCUBA o de sus instituciones fundadoras deberá ser solicitada y programada anticipadamente junto al Gerente.
- 7) Las modificaciones en el EQUIPO en cuanto a la composición de integrantes, capital social, objetivos, productos o campos de actuación deberán ser comunicadas por escrito al Gerente de REINCUBA. Éste analizará el asunto y encaminará un parecer al Consejo Directivo, el cual considerará la posición respecto a la continuación del apoyo de la INCUBADORA al proyecto.
- 8) REINCUBA y sus instituciones fundadoras no serán responsables, en ninguna hipótesis, por las obligaciones asumidas por el EQUIPO frente a empleados o a terceros.
- 9) Los miembros del EQUIPO, empleados y demás personas que participan no tendrán ningún vínculo de trabajo con la REINCUBA o con sus instituciones fundadoras.
- 10) Cada EQUIPO es responsable exclusivo por todo y cualquier pago de salarios o remuneraciones a sus empleados o profesionales autónomos contratados para prestarle servicios, pago de seguros, asistencia médica y de hospital y otras rubricas o contribuciones establecidas en las leyes con referencia a los contratos a empleados y profesionales autónomos.

Figura N° 80. Reglamento de preincubación (Parte 1/2)
Fuente: Adaptado de INTECNOR (Comunicación Personal Daniela Tenev)

SIGILIO Y PROPIEDAD INDUSTRIAL

- 11) Las cuestiones de propiedad industrial e intelectual serán tratadas en cada caso particular, considerando el grado de participación de la Incubadora en el desarrollo o perfeccionamiento de los modelos o procesos utilizados por los Equipos, con estricta observancia de la legislación vigente.

Figura N° 81. Reglamento de preincubación (Parte 2/2)
Fuente: Adaptado de INTECNOR (Comunicación Personal Daniela Tenev)

APENDICE C

Contrato de preincubación

CONTRATO DE PREINCUBACIÓN

En la ciudad de Reconquista, provincia de Santa Fe, a los... días del mes de..... del año 20....; entre....., DNI N°....., con domicilio en.....

....., denominado en adelante "CONTRATANTE" y la FUNDACION UNIDAD ACADEMICA RECONQUISTA, representada en este acto por DNI N°....., con domicilio en Calle 44 N° 1000, denominado en adelante REINCUBA, acuerdan la suscripción del presente contrato de Pre-Incubación, sujeto a las siguientes cláusulas y condiciones:

ARTICULO 1: OBJETO. Constituye el objeto de este contrato prestar asesoramiento técnico durante el período de 190 días, por parte de REINCUBA para la elaboración del Plan de Negocios del CONTRATANTE, tomando al efecto como base la Idea Proyecto (IP) que fuera presentada por el CONTRATANTE y admitida por REINCUBA. No incumbe responsabilidad alguna a REINCUBA si el CONTRATANTE, por cualquier causa no finaliza el Plan de Negocio en el tiempo y formas establecidos en el presente acuerdo.-----

ARTICULO 2: OBLIGACIONES DE REINCUBA. Teniendo en cuenta que las tareas a cargo de REINCUBA son obligaciones de medio, la misma asume las siguientes:

1. Prestar la apoyatura técnica, tecnológica y gerencial que este a su alcance para lograr el objetivo definido.-----
2. Establecer reuniones de consultas al menos 1 vez por semana, de una duración máxima de hasta dos horas por día de consulta, las que se realizarán en la sede de REINCUBA, concertando la entrevista a través de medio fehaciente, como mínimo, con dos días de anticipación.-----

ARTICULO 3: OBLIGACIONES DEL CONTRATANTE. Constituyen las obligaciones del "CONTRATANTE" las siguientes:

I.- Observar y hacer respetar a quienes de él dependen el Reglamento Interno para el período de Pre- Incubación (se adjunta Anexo) establecido por REINCUBA para la utilización de los espacios físicos, bienes y servicios comunes.-----

II.- Participar en todos los eventos que en el marco del proyecto de preincubación se realice por parte de REINCUBA, salvo causa debidamente justificada a criterio de REINCUBA.-----

III.- Elaborar el Plan de Negocio en el tiempo establecido.-----

ARTÍCULO 4: PLAZO DE PRE-INCUBACIÓN. El plazo de Pre-incubación será de hasta (3) meses contados a partir de la firma del presente, pudiendo prorrogarse por un periodo no mayor a tres (3) meses, previa aprobación de REINCUBA.-----

ARTÍCULO 5: RESPONSABILIDADES Y VÍNCULOS. Como consecuencia de la ejecución de la Idea-Proyecto presentada en inicialmente aprobada, será responsabilidad exclusiva y excluyente del "CONTRATANTE" el pago de impuestos nacionales y provinciales, tasas y servicios municipales, y otras de cualquier naturaleza, creadas o a crearse, como así también los salarios, cargas sociales, ART y todo las demás obligaciones referidas al vínculo laboral vigente o a establecerse al respecto entre el CONTRATANTE y sus dependientes. El personal en relación de dependencia utilizado por "El CONTRATANTE" no tendrá vinculación alguna con REINCUBA. Corresponden al CONTRATANTE la indemnización por todo perjuicio o daño que

Figura N° 82. Contrato de preincubación (Parte 1/2)

Fuente: Adaptado de INTECNOR (Comunicación Personal Daniela Tenev)

causaren el mismo y/o personal a su cargo a los bienes o instalaciones de REINCUBA o a terceros, REINCUBA se reserva el derecho de exigir en cualquier momento la debida acreditación del cumplimiento de las obligaciones a cargo del "CONTRATANTE". El incumplimiento de las obligaciones aquí impuestas al "CONTRATANTE" será considerado falta grave y causal de rescisión contractual inmediata sin necesidad de interpelación previa judicial o extrajudicial alguna.-----

ARTÍCULO 6: Cualquier litigio laboral entre los dependientes y "El CONTRATANTE" son de su exclusiva responsabilidad, asumiendo también la obligación de garantizar la indemnidad patrimonial y económica de REINCUBA a requerimiento de ésta, para el supuesto que ésta sea demandada judicial o extrajudicialmente. El no cumplimiento en tiempo y forma requeridos de esta obligación se considerará falta grave y causal de inmediata rescisión de este contrato sin necesidad de interpelación judicial o extrajudicial alguna.-----

ARTÍCULO 7: Al ingresar y permanecer personas invitadas, y/o de servicios, y/o dependientes, y/o contratados por el "CONTRATANTE", dentro de las dependencias de REINCUBA, más específicamente en el sector afectado a Pre-Incubación, las mismas deberán respetar el reglamento general aprobado por REINCUBA.-----

ARTÍCULO 8: RESCISIÓN. El presente contrato podrá ser rescindido por las siguientes causas, además de las que se mencionan en este convenio:

I.- Incumplimiento de las obligaciones contractuales y legales a cargo del "CONTRATANTE".-----

II.- Por acuerdo de las partes.-----

III.- Violaciones al Reglamento Interno en lo que hace a las obligaciones de las empresas vinculadas durante el proceso de Pre-Incubación.-----

ARTÍCULO 9: COMPETENCIA. Para todos los efectos que se deriven del presente Contrato las partes convienen someterse a la Jurisdicción ordinaria de los Tribunales de la Ciudad de Resistencia, Provincia del Chaco, renunciando a cualquier otro que pudiera corresponder.-----

ARTÍCULO 10: DOMICILIOS. Los firmantes establecen domicilio legal a estos efectos, en los mencionados ut-supra.-----

ARTÍCULO 11: SELLADOS-EJEMPLARES. El sellado de Ley del presente acuerdo es a cargo del CONTRATANTE, suscribiéndose dos (2) ejemplares, de un mismo tenor y al mismo efecto en lugar y fecha ya mencionados.-----

Figura N° 83. Contrato de preincubación (Parte 2/2)

Fuente: Adaptado de INTECNOR (Comunicación Personal Daniela Tenev)

APENDICE D

Acuerdo de confidencialidad

ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

Este acuerdo se ejecuta en la fecha de.../.../...entre **REINCUBA**; y (**Nombre del solicitante**) **DNI N°**.....

Este acuerdo rige las condiciones en que revelará a **REINCUBA** cierta información confidencial, incluyendo, pero no limitada a descripciones escritas y orales, prototipos, dibujos, gráficas, secretos comerciales y profesionales, y todo tipo de información considerada propiedad intelectual, con relación al invento o idea; inventado o ideado por (**Nombre del solicitante**)

Con relación a esta información confidencial, **REINCUBA** acepta:

1. No usar esta información para nada más sino evaluar su interés en participar en una relación asociativa y de colaboración con (**Nombre del solicitante**) basada en su invento o idea.

2. Proteger que esta información no sea revelada a otros, con el mismo cuidado que protege su información propia de naturaleza similar.

3. No revelar esta información a terceros, sin el expreso permiso de (**Nombre del solicitante**), excepto que:

a) **REINCUBA** pueda demostrar con sus datos por escrito que conocía de antemano esta información.

b) sean ahora o se conviertan en conocimiento público, por vías ajenas a ninguna acción u omisión de **REINCUBA**

c) sean legalmente obtenidas por **REINCUBA** por medios distintos a (**Nombre del solicitante**)

4. Que **REINCUBA** no adquirirá ningún interés en diseñar, crear, manufacturar, vender o de ninguna otra forma comercializar ningún artículo o producto, basado, derivado o que contenga la información confidencial, excepto por autorización expresa de (**Nombre del solicitante**)

5. Que las obligaciones de **REINCUBA** con respecto a la información confidencial prevalecerá por 3 años desde la fecha de este acuerdo.

(**Nombre del solicitante aquí**) podrá obtener acción judicial para prevenir riesgo de incumplimiento de este acuerdo, o detener incumplimiento de este acuerdo, pero abstención de hacerlo no constituye renunciar a los términos de este acuerdo le otorgue.

En testimonio de lo anterior, las partes: **REINCUBA** y (**Nombre del solicitante**) ejecutaron este acuerdo en la fecha indicada.

Por REINCUBA

Nombre del Gerente:.....

Firma:..... Fecha:.....

Solicitante

Nombre del solicitante:.....

Firma:..... Fecha:.....

APENDICE E

Contrato de servicio



Ministerio de Educación
Universidad Tecnológica Nacional
Facultad Regional Reconquista

2013 – Año del Bicentenario de la Asamblea Constituyente de 1813

ACTA ACUERDO

En la ciudad de Reconquista, a los..... días del mes dede dos mil, entre el Sr/a., de ahora en adelante “**El Incubado**”, por una parte; la **Facultad Regional Reconquista de la Universidad Tecnológica Nacional**, representada por su Decano, Ing. Nicolás Alfredo Dipaolo, de ahora en más “**La Facultad**”, por la otra, establecen celebrar la presente Acta Acuerdo en el marco del Convenio de Cooperación y Asistencia firmado entre las partes con fecha y que se regirá por las siguientes cláusulas:

PRIMERA: El objetivo de la presente Acta es la mutua colaboración entre las partes para:

- La formulación de un plan de negocios,
- La elaboración de los formularios para presentación de PACC Emprendedor
- Etc.

SEGUNDA: “**La Facultad**”, pone a disposición de “**El Incubado**” sus capacidades técnicas y humanas, así como también su infraestructura edilicia, para la realización de las tareas solicitadas por “**El Incubado**” inherentes a la realización del proyecto (ver primera)

TERCERA: Las características de las tareas a desarrollar; objetivos, alcance, cronograma, presupuesto y demás detalles se especifican en el Anexo que se adjunta y forma parte de la presente.

CUARTA: Las partes acuerdan que “**La Facultad**” recibirá como contraprestación por la realización de las tareas detalladas en la cláusula....., la suma de \$..... (pesos) que serán pagados de la siguiente forma



QUINTA: Las partes manifiestan conocer el contenido de la Resolución Consejo Directivo de la Facultad Regional Reconquista de la Universidad Tecnológica Nacional Nro., dictada en el marco de lo normado por la Ley Nacional N° 23.877 de Promoción y Fomento de la Innovación Tecnológica y el Convenio suscripto en fecha entre la Facultad Regional Reconquista y la Fundación Unidad Académica Reconquista de la UTN, por los cuales se asigna a la Fundación la potestad de colaborar en la tarea de percepción, administración y disposición de los ingresos provenientes de la ejecución de las actividades mencionadas en la Resolución N°, y consecuentemente acuerdan que los pagos pactados en el presente, en virtud de las actividades a realizar por la Facultad Regional Reconquista de la UTN sólo serán válidos si son realizados a favor de la Fundación Unidad Académica Reconquista, quien queda facultada expresamente para reclamar, incluso por vía judicial, en el supuesto de falta de pago del precio convenido por parte del contratante.-----

SEXTA: “El Incubado” se compromete a suministrar toda la información necesaria y a designar un coordinador nexo del trabajo. Por su parte, “La Facultad” designa como responsable del cumplimiento de la presente Acta a..... En este sentido, “La Facultad” se compromete a guardar **confidencialidad** de los datos recibidos de parte de “El Incubado”.

SEPTIMA: La presente acta acuerdo tendrá vigencia por el término de.....meses/años a partir de la fecha de la firma del mismo, siendo su vencimiento en fecha.....y podrá ser renovado de común acuerdo de las partes por sucesivos período iguales, mediante el intercambio de notas ratificadoras de éste propósito.

OCTAVA: Las partes podrán rescindir el convenio, comunicando fehacientemente tal decisión a la otra parte, con una antelación no menos de 30 días. En todos los casos la rescisión no podrá afectar programas concertados en que participen terceros o el beneficiario resulte ajeno a las



Ministerio de Educación
Universidad Tecnológica Nacional
Facultad Regional Reconquista

2013 – Año del Bicentenario de la Asamblea Constituyente de 1813

partes signatarias del presente. En caso de rescisión unilateral, la misma operará por acto administrativo expreso y no surtirá efecto sino después de transcurridos tres meses de preaviso. Todas las notificaciones previstas en el presente deberán ser efectuadas por medio fehaciente al domicilio constituido en el convenio. La rescisión realizada en estos términos no habilita a la otra parte a reclamar indemnización de ningún tipo.-----

NOVENA: A todos los efectos las partes fijan domicilios: “**El Incubado**” en Calle... N° de....., Provincia de..... y “**La Facultad**” en Calle 44 N° 1000 – Parque Industrial Reconquista, provincia de Santa Fe. --

En prueba de conformidad se firman tres ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, en lugar y fecha referidos up-supra.

APENDICE F

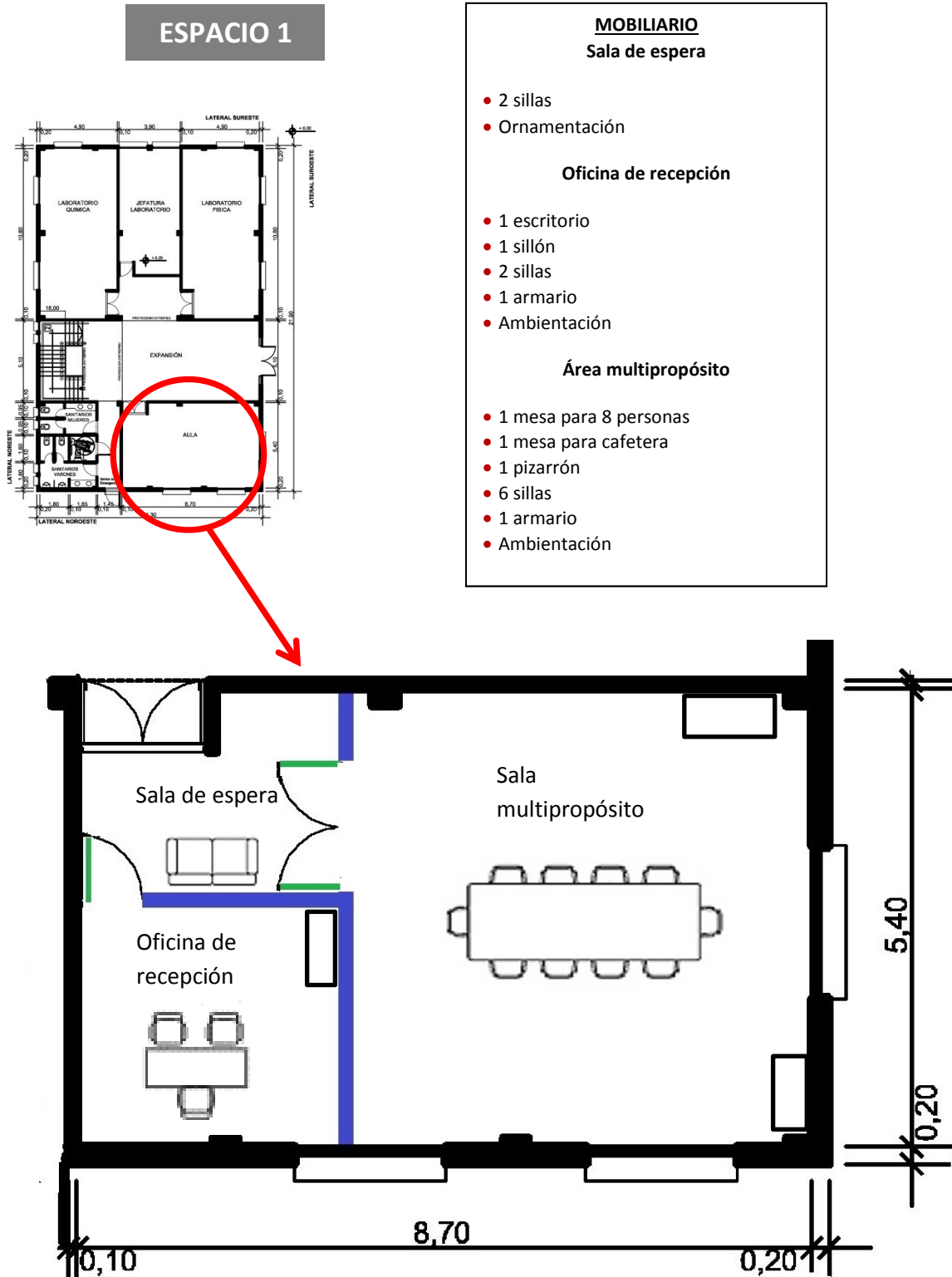
Materias primas para acondicionamiento de oficina

Materias primas
20 m ² de Durlock para paredes divisorias
2 puertas placas
10 litros de pintura al látex
2 litros pintura sintética
4 litros de sellador de durlock
Artefactos de Iluminación
Cables para redes e instalación soporte y cableado del proyector

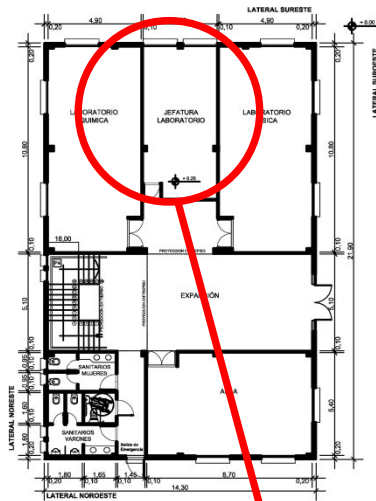
Figura N° 89. Listado de materias primas para acondicionamiento de oficina
Fuente: Elaboración propia

APENDICE G

Alternativas de layout



ESPACIO 2



MOBILIARIO

Oficina de recepción

- 1 escritorio
- 1 sillón
- 2 sillas
- 1 armario
- Ambientación

Área multipropósito

- 1 mesa para 8 personas
- 1 mesa para cafetera
- 1 pizarrón
- 6 sillas
- 1 armario
- Ambientación

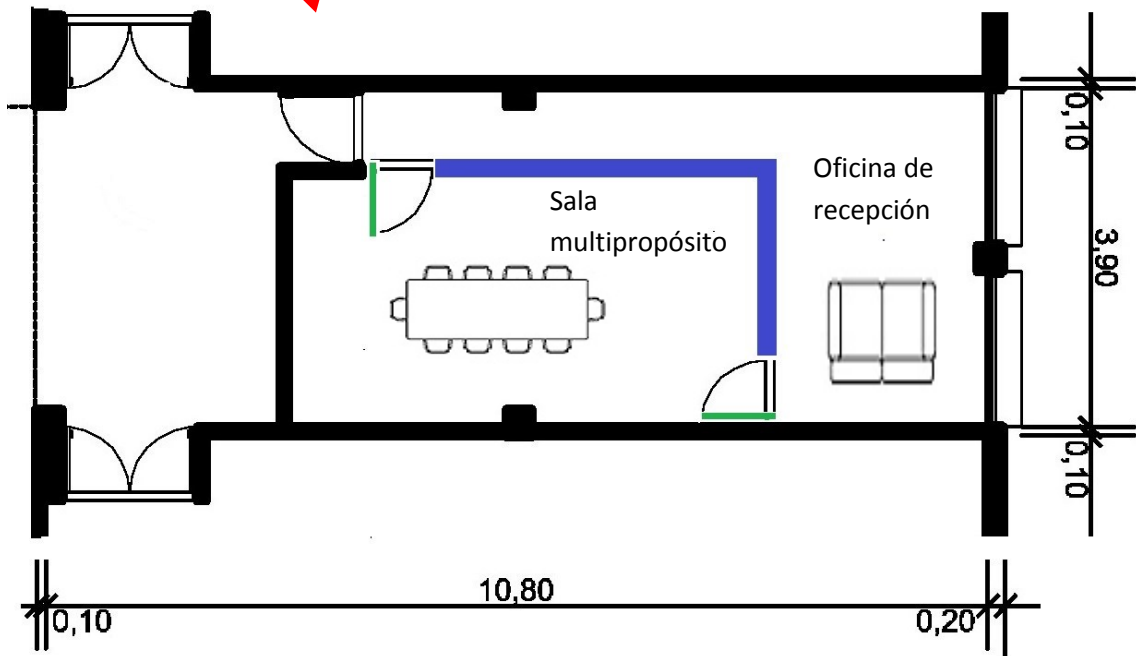


Figura N° 91. Alternativa N° 2 para la ubicación y layout de REINCUBA
Fuente: Elaboración propia

APENDICE H

Espacios físicos adicionales en la FRRQ



Figura N° 92. Auditorium
Fuente: Elaboración propia



Figura N° 93. Salas informáticas
Fuente: Elaboración propia



Figura N° 94. Biblioteca
Fuente: Elaboración propia



Figura N° 95. Biblioteca
Fuente: Elaboración propia

APENDICE I

Insumos y equipamientos de oficina y para coffe-break

Equipamientos e insumos de oficina	
Equipamientos	Insumos
Computadora o notebook	Resmas de papel
proyector	Hojas membretadas
impresora	biromes
Cámara de fotos	fibrones
	cartuchos de tinta
	Accesorios

Figura N° 96. Listado de Equipamientos e insumos de oficina
Fuente: Elaboración propia

Equipamientos e insumos para coffe-break	
Equipamientos	Insumos
1 cafetera (*)	Agua mineral
6 vasos (*)	Gaseosas
6 pocillos para te (*)	Café, Yerba, etc.
6 pocillos para café (*)	Azúcar y edulcorante
6 cucharitas	Servilletas descartables
1 bandeja	Caramelos, Galletitas

Figura N° 97. Listado de Equipamientos e insumos para coffe-break
Fuente: Elaboración propia

Importante: Los elementos señalados con (*) deberán ser personalizados con el logo del Polo Tecnológico Reconquista y el logo de REINCUBA.

A modo ejemplo en Apéndice J –Figuras N° 98 y 99 se muestran ejemplo de personalización de imagen

APENDICE J

Personalización de oficina y artículos de papelería personalizados



Figura N° 98. Personalización de oficina de REINCUBA (Imágenes ilustrativas)
Fuente: Elaboración propia



Figura N° 99. Elementos de personalización para REINCUBA (Imágenes ilustrativas)
Fuente: Elaboración propia



Figura N° 100. Tarjetas de visita
 Fuente: Elaboración propia

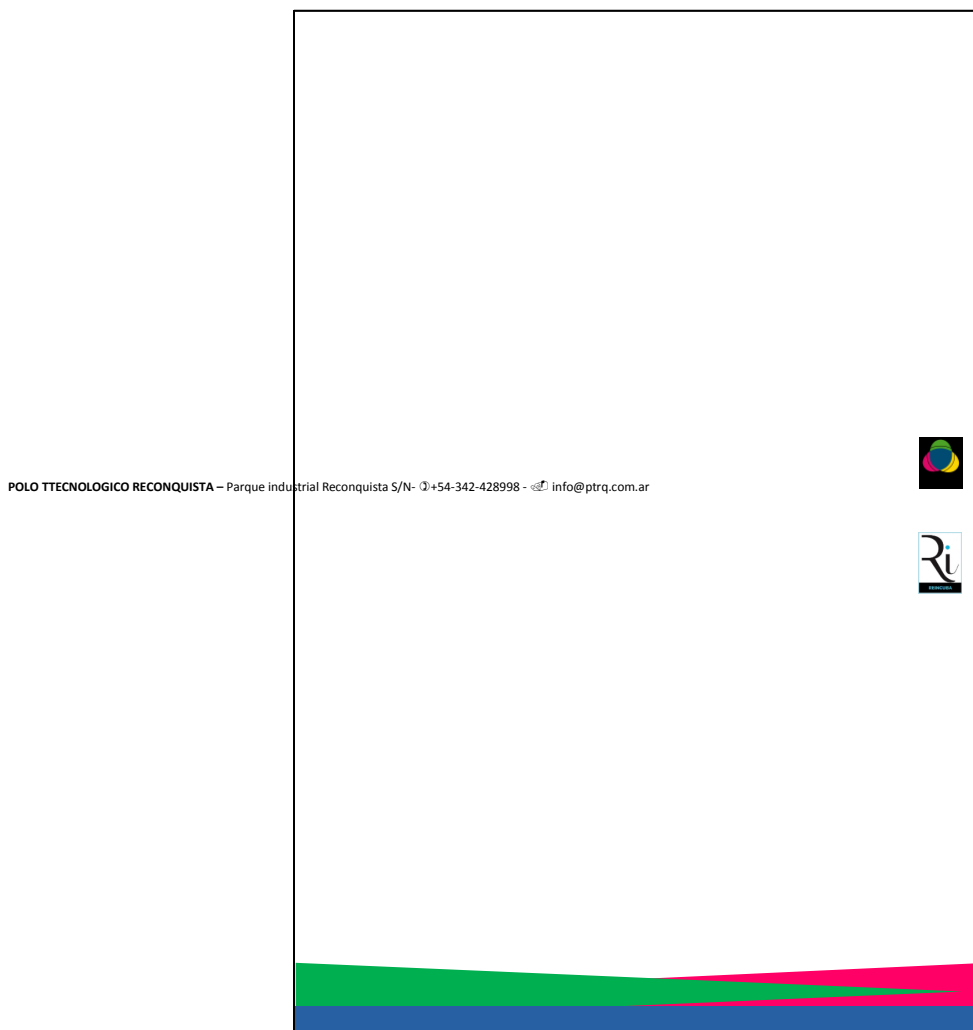


Figura N° 101. Hojas membretadas
 Fuente: Elaboración propia

APENDICE K

Material para stand de exposiciones



Figura N° 102. Paneles para exposiciones (Imagen ilustrativa)

Fuente: Imágenes de publicidad en Internet



Figura N° 103. Folletería (Imágenes ilustrativas)

Fuente: Imágenes de publicidad en Internet

APENDICE L

Merchandising



Figura N° 104. Ejemplos de elementos de merchandising

Fuente: Elaboración propia

APENDICE M
Señalética interurbana



Figura N° 105. Lugar de colocación de señal interurbana en el acceso norte
Fuente: Google Earth (2014a)



Figura N° 106. Lugar de colocación de señal interurbana en el acceso sur
Fuente: Google Earth (2013b)

APENDICE N

Modelo de solicitud para señalización interurbana



Reconquista, de de 2014

Sres. del 7° Distrito
Dirección Nacional de Vialidad
Ing. Rafael Antonio Pretto
27 de febrero 2199 – Santa Fe
S _____ / _____ D

Me dirijo a Ud. a fin de solicitarle la colocación de 3 carteles, en el acceso norte, en el acceso sur y en el cruce de la calle Hipólito Irigoyen (Ruta N° 11) de la ciudad de Reconquista, con información que permita la orientación de las personas en la localización del Polo Tecnológico Reconquista, el cual se encuentra emplazado en el Parque Industrial de esta ciudad, en la sede de la Universidad Tecnológica Nacional Regional Reconquista, calle 41 N° 1000.

Adjunto a presente, un DVD con los logos identificatorios del Polo Tecnológico Reconquista y de la Universidad Tecnológica Nacional.

Dejo a su criterio, el diseño, tamaño de los mismos y la información que Ud. considere pertinente y de utilidad para la realización de los mismos.

Desde ya le agradezco tenga en cuenta mi solicitud. Lo saludo con atenta y distinguida consideración.

.....
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Gerente REINCUBA
Preincubadora de empresas
PTRQ – UTN FRRQ

Polo Tecnológico Reconquista
Calle 41 N° 1000
(3560) Reconquista – Santa Fe
Tel. 03428-420048 – int. 1000
Email: gerencia@ptrq.com.ar

Figura N° 107. Modelo de solicitud para instalación de señales interurbanas
Fuente: Elaboración propia

APENDICE O
Señalización urbana



Figura N° 108. Lugar de colocación de señal en el Parque Industrial Reconquista
Fuente: Elaboración propia



Figura N° 109. Lugar de colocación de señal urbana en el casco céntrico de la ciudad de Reconquista
Fuente: Elaboración propia

APENDICE P

Modelo de solicitud de señalización urbana



Reconquista, de de 2014

Sr. Intendente
de la ciudad de Reconquista
San Martín 1077 – Reconquista - Santa Fe
Ing. Jacinto Speranza
S _____ / _____ D

Me dirijo a Ud. a fin de solicitarle la colocación de 1 cartel urbano para la señalización de la ubicación de las instalaciones de la Universidad Tecnológica Nacional, Regional Reconquista, sita en calle 41 N° 1000 de esta ciudad, lugar donde funcionara a partir del mes de de 2014, la preincubadora de empresas REINCUBA del Polo Tecnológico Reconquista.

La finalidad de la señalización es la de orientar a los individuos que circulan por la Avenida Pietropaolo el sentido de giro a la derecha para el ingreso al Parque Industrial Reconquista.

Adjunto a presente, un DVD con los logos identificatorios del Polo Tecnológico Reconquista y de la Universidad Tecnológica Nacional en caso de que puedan ser de utilidad para el diseño de la señal.

Desde ya le agradezco tenga en cuenta mi solicitud. Lo saludo con atenta y distinguida consideración.

.....
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Gerente REINCUBA
Preincubadora de empresas
PTRQ – UTN FRRQ

Polo Tecnológico Reconquista
Calle 41 N° 1000
(3560) Reconquista – Santa Fe
Tel. 03428-420048 – int. 1000
Email: gerencia@ptrq.com.ar

Figura N° 110. Modelo de solicitud de instalación de señales urbanas

Fuente: Elaboración propia

APENDICE Q
Señalización de edificios

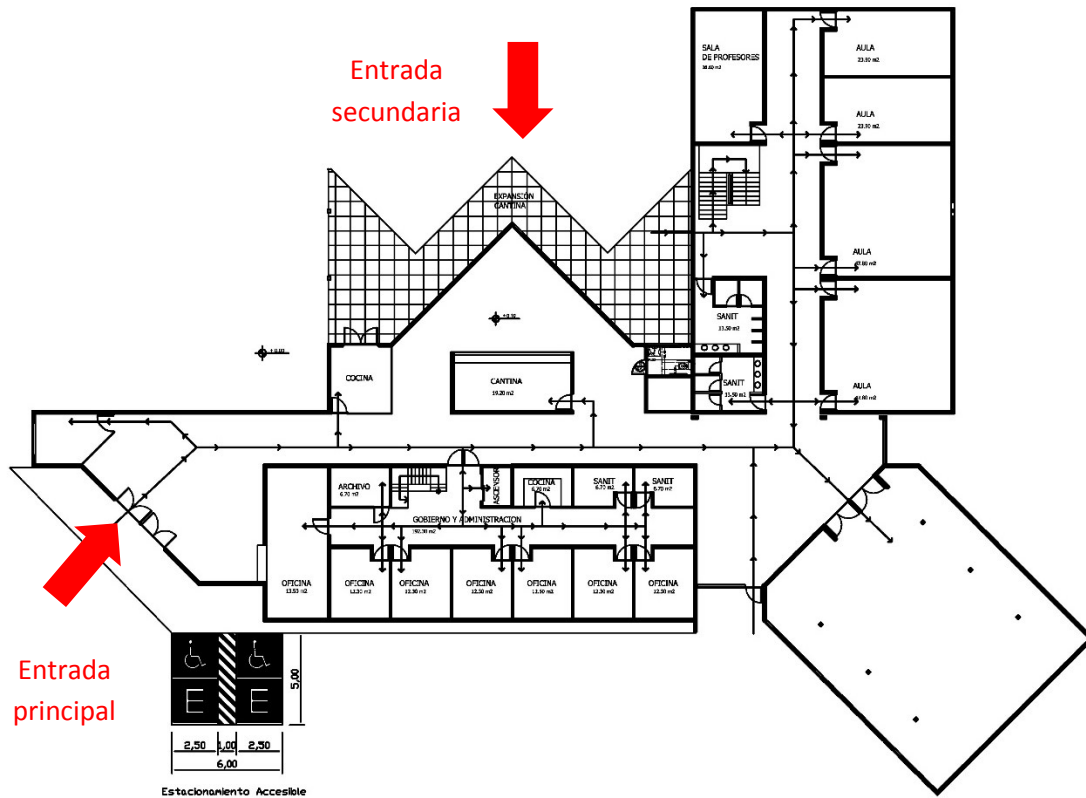


Figura N° 111. Lugar de colocación de señalética en el acceso al edificio principal de la FRRQ
Fuente: Elaboración propia

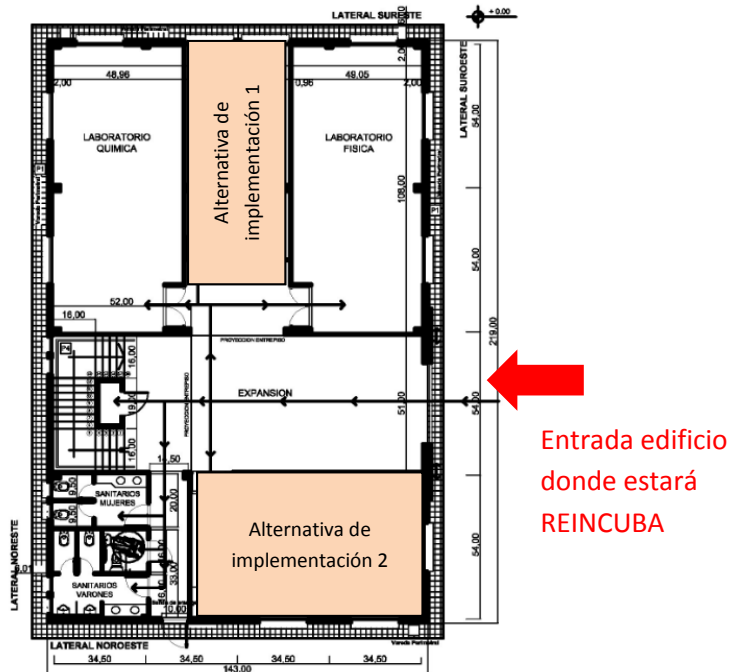


Figura N° 112. Lugar de colocación de señalética en el edificio de localización de REINCUBA
Fuente: Elaboración propia

APENDICE R

Fichas de actividades de postgerencia la Etapa I


	MANUAL DE ACTIVIDADES	Hoja 1/1
Actividad previa Etapa I	ACTIVIDAD Nº 1 Confección de base de datos protocolar	
<p>Tener una buena base de datos de personas, empresas, instituciones, eventos, etc. objeto de protocolo es fundamental para REINCUBA tanto para actividades sociales como para la elaboración de una RED DE CONTACTOS.</p> <p>Una buena base de datos no se hace sólo disponiendo de la información, sino teniéndola bien gestionada y que su clasificación permita un manejo sectorial, de tal manera que cada vez que queramos confeccionar una lista para un acto determinado no tengamos que recurrir a la búsqueda y selección de la información necesaria de acuerdo a la actividad a desarrollar.</p> <p>Existen softwares en el mercado para este problema por cuanto que las buenas bases de datos proporcionan una gestión sectorial, evitan las repeticiones, permiten la ordenación protocolaria sistemática (de acuerdo a uno o más criterios) y posibilita el seguimiento personalizado de cada uno (regalos, entrevistas, efemérides, tratamiento, títulos o biografías).</p> <p>Si bien la adquisición de un software brindaría grandes ventajas, no sería necesario para REINCUBA en esta etapa inicial, adquirir o desarrollar un software para esta actividad. Se optara por la utilización de una herramienta de planillas de cálculo (Excel) para el almacenado y procesamiento de la información protocolar.</p> <p>La información para la base de datos protocolar de REINCUBA deberá contener datos de:</p> <ul style="list-style-type: none">• Personas• Instituciones• Empresas• Eventos• Efemérides <p>Esta actividad deberá ser realizada por el gerente de REINCUBA y se deberá culminar la misma un mes antes de la inauguración, de manera de poder realizar la difusión y las invitaciones protocolares al acto inaugural en base a la información registrada en la misma.</p>		
Responsable	Gerente de la preincubadora	
RRHH necesarios	Gerente de la preincubadora	
Tiempo necesario	1 mes	
Inicio de la actividad	dos meses antes de la inauguración	
Frecuencia	Única vez (con mantenimiento)	

Figura N° 113. Confección de base de datos protocolar

Fuente: Elaboración propia



MANUAL DE ACTIVIDADES

Hoja
1/1

Actividad previa
Etapa I

ACTIVIDAD Nº 2
Actualización sitio web PTRQ

Actualización del sitio web del Polo Tecnológico Reconquista (www.ptrq.com.ar). La elaboración de los contenidos y el desarrollo de las páginas web a anexar se desarrollarán previamente al inicio de las actividades con una anticipación de 2 meses.

Estos contenidos incluirán:

- Misión y visión
- Objetivos
- Antecedentes
- Localización de la preincubadora.
- Persona de contacto
- Teléfono
- email
- Horarios de atención
- Reglamento de preincubación
- Formularios de admisión.
- Actividades proyectadas

La elaboración de los contenidos estará a cargo del gerente de REINCUBA y el desarrollo y actualización de sitio web del Polo Tecnológico será realizado por el Soporte técnico de la FRRQ por lo cual no existe costo de mano de obra para el desarrollo de esta tarea.

Responsable	Gerente de la preincubadora
RRHH necesarios	Soporte técnico informático FRRQ
Tiempo necesario	1 semana
Inicio de la actividad	dos meses antes de la inauguración
Frecuencia	Única vez (con mantenimiento)

Figura N° 114. Actualización sitio web PTRQ

Fuente: Elaboración propia



MANUAL DE ACTIVIDADES

Hoja
1/1

**Actividad previa
Etapa I**

ACTIVIDAD N° 3
Difusión acto inaugural

La difusión a realizarse, ya sea por los medio televisivos y radiales, la realizara el gerente de REINCUBA junto con el Decano de la FRRQ y representantes del Ente Parque Industrial Reconquista.

La difusión por Internet la realizara el Gerente de REINCUBA en base a la base de datos protocolar

Las estrategias de difusión se realizarán en base a 2 segmentos de destinatarios:

- La comunidad en general.
- Base de datos protocolar.

El inicio de la difusión se planificara para comenzar la misma un mes previo al inicio de actividades de REINCUBA.

La difusión a la comunidad se realizara por los siguientes medios:

- Televisivos
- Radiales
- Vía email (Base de datos protocolar)

No se generaran gastos para la realización de esta actividad

Responsable	Gerente de la preincubadora
RRHH necesarios	Gerente de la preincubadora, Secretaria de Extensión Universitaria y el Departamento de Vinculación Comunicacional Social Institucional (VinCSI) de la FRRQ.
Tiempo necesario	1 mes
Inicio de la actividad	dos meses antes de la inauguración
Frecuencia	Única vez

Figura N° 115. Difusión acto inaugural
Fuente: Elaboración propia



MANUAL DE ACTIVIDADES

Hoja
1/1

Actividad previa
Etapa I

ACTIVIDAD N° 4
Acto inaugural

El mismo se llevara a cabo en las instalaciones de la FRRQ, específicamente donde funcionara REINCUBA, la preincubadora de empresas del PTRQ.

Para la organización del mismo, al igual que la difusión a realizarse en relación al inicio de actividades de REINCUBA se trabajara con la Secretaria de Extensión Universitaria junto con el Departamento de Vinculación Comunicacional Social Institucional (VinCSI) de la Facultad Regional Reconquista de la Universidad Tecnológica Nacional para la organización y realización del mismo.

Las invitaciones se realizaran un mes previo al inicio de actividades.

Los gastos en que se incurrirán en el desarrollo del acto inaugural estarán contemplados:

- Servicio de catering
- Presentes a entregar a autoridades y colaboradores.

El valor de los gastos será estimativo.

Responsable	Gerente de la preincubadora
RRHH necesarios	Gerente de la preincubadora, Secretaria de Extensión Universitaria y el Departamento de Vinculación Comunicacional Social Institucional (VinCSI) de la FRRQ.
Tiempo necesario	1 día
Inicio de la actividad	1 mes antes de la inauguración
Frecuencia	Única vez

Figura N° 116. Acto inaugural
Fuente: Elaboración propia

APENDICE S

Ingresos y egresos de Etapa I

EGRESOS ETAPA I						
Actividad	Detalle	Meses previos inauguración			Totales	
		3	2	1		
Layout y diseño	Durlock (20 m.cuad.)		2600		2600	
	2 puertas placa		700		700	
	Pintura		350		350	
	Iluminación		300		300	
	Aire acondicionado		8000		8000	
	Varios		80		80	
Mobiliario	1 escritorio		900		900	
	1 sillón		800		800	
	10 sillas		3200		3200	
	2 armarios		2200		2200	
	1 pizarrón		260		260	
	1 mesa para 8 personas		1500		1500	
	1 mesa para cafetera		500		500	
Recursos informáticos	1 notebook			8000	8000	
	1 proyector			7000	7000	
	1 pendrive			150	150	
Insumos	1 Resma, 10 biromes, 10 DVDs			200	200	
	3 fibrones + borrador			60	60	
	Tarjetas de visita			90	90	
	1 sello (Gerente)			60	60	
Elementos p/ refrigerio	1 cafetera		600		600	
	6 vasos		60		60	
	6 pocillos para café/te		100		100	
	6 cucharitas		60		60	
	1 bandeja		75		75	
	1 caramelera		110		110	
Imagen corporativa	Placa corporativa		1200		1200	
	Pins 4 colores x 100 u.		1700		1700	
	Bolígrafos 1/2 giro x 100 u.		900		900	
	Grabados (x 10)		250		250	
Insumos para refrigerio	Varios			70	70	
Recursos humanos	Sueldo gerente			5000	5000	
Señalética	Señalética Interna			300	300	
Material para stand de exposiciones	Panel para exposiciones. 2.50 x 2 m.			2000	2000	
	Banners lona x 4 unid.			1700	1700	
	Folletería			400	400	
	Calcos			200	200	
Acto inaugural	Servicio de catering			5000	5000	
	Presentes a entregar			800	800	
Totales			0	14495	31030	45525

Tabla N° 3. Egresos de Etapa I
Fuente: Elaboración propia

INGRESOS ETAPA I					
Actividad	Detalle	3	2	1	Totales
Donaciones y aportes de instituciones		0	14495	31030	45525
Promociones Nacionales y provinciales		0	0	0	0
Totales		0	14495	31030	45525

Tabla N° 4. Ingresos de Etapa I
Fuente: Elaboración propia

APENDICE T

Pedido de aprobación al Consejo Directivo de la FRRQ

Reconquista, xx de xxxxxxx de 2014

FACULTAD REGIONAL RECONQUISTA - UTN

Tengo el agrado de dirigirme a Ustedes a fin de ponerlos en conocimiento de la terminación de mi Trabajo Final Integrador de la carrera de posgrado de "Especialización en Vinculación y Gestión Tecnológica" que he realizado en la Universidad Nacional del Litoral en la ciudad de Santa Fe.

Mi trabajo final, titulado "Plan estratégico para la implementación de la preincubadora de empresas del Polo Tecnológico Reconquista", propone una estrategia para la implementación de una preincubadora de empresas en nuestra facultad con el objetivo de dar inicio a la puesta en marcha del Polo Tecnológico Reconquista.

Es de mi interés trabajar en la puesta en marcha de este proyecto, así como también deseo que este Consejo Directivo tenga en cuenta analizar la alternativa de dar inicio al mismo.

Adjunto a la presente, una copia impresa y otra en soporte magnético y me pongo a Vuestra disposición para la presentación de este proyecto ante este Consejo y ante representantes de las entidades que considere pertinentes, cuando este Consejo lo consideren conveniente.

Sin más, los saludo con atenta y distinguida consideración.-

.....
Ing. Pablo Daniel Longhi
Leg. N° 33189
Docente UTN Reconquista

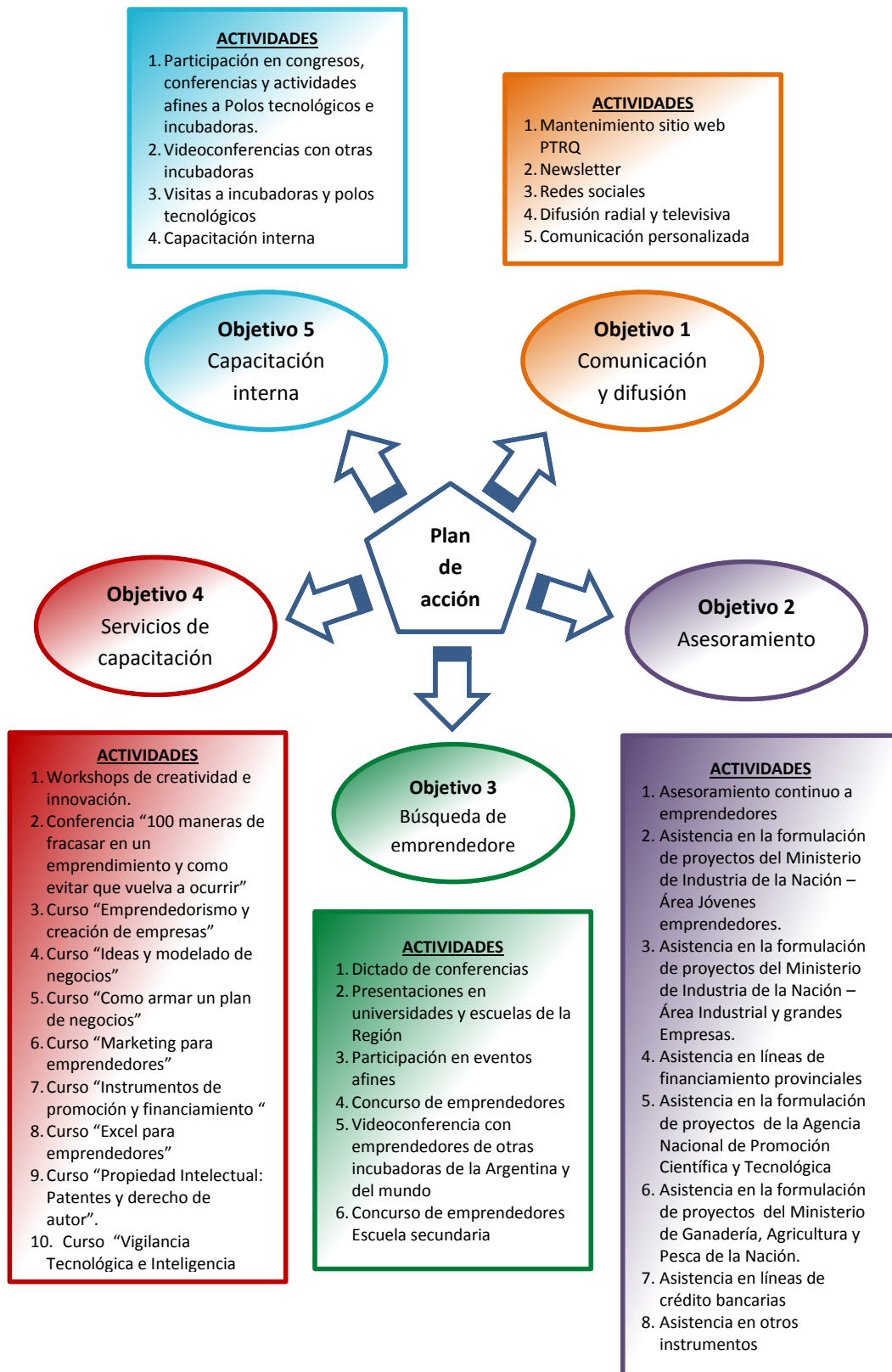
Al Consejo Directivo
De la UTN – Facultad Regional Reconquista

S _____ / _____ D

Figura N° 117. Nota presentación del proyecto a Consejo Directivo de la FRRQ
Fuente: Elaboración propia

APENDICE U

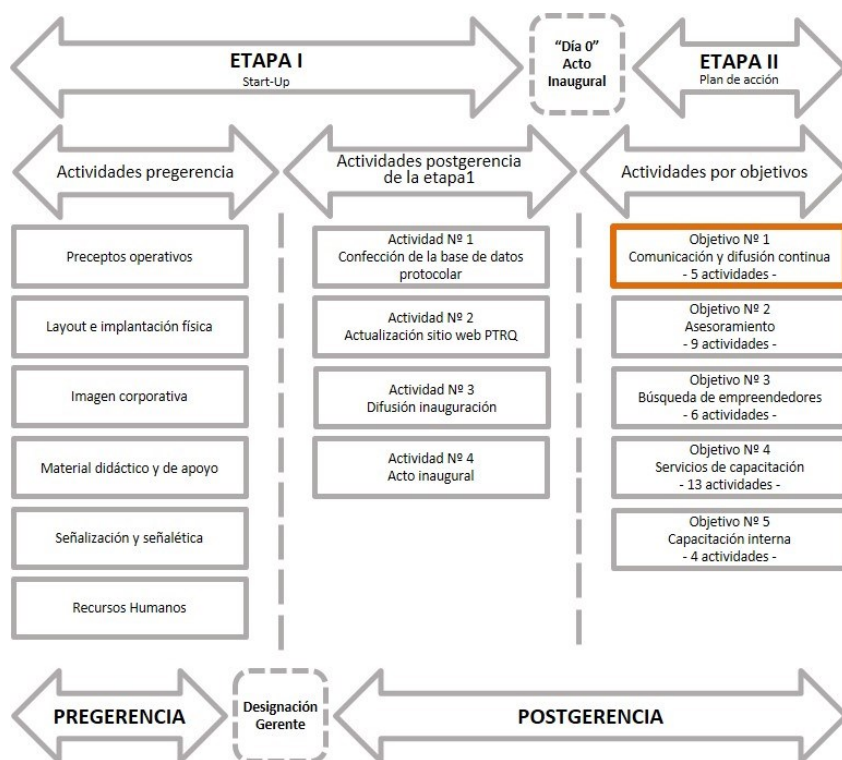
Fichas de actividades del plan de acción



OBJETIVO 1

Comunicación y difusión continuúa

Difundir y mantener constantemente informada a la comunidad educativa, empresas del medio productivo, emprendedores potenciales y a la sociedad en general a través de la presencia continua en los medios de difusión de la oferta de servicios y actividades de REINCUBA.



Actividades

- Actividad Nº 1 – Mantenimiento sitio web PTRQ
- Actividad Nº 2 - Newsletter
- Actividad Nº 3 – Redes sociales
- Actividad Nº 4 – Difusión radial y televisiva
- Actividad Nº 5 – Comunicación personalizada



MANUAL DE ACTIVIDADES

Hoja
1/1

OBJETIVO Nº 1

ACTIVIDAD Nº 1 Actualización sitio web PTRQ

Actualización y mantenimiento del sitio web del Polo Tecnológico Reconquista (www.ptrq.com.ar) respecto a:

- Novedades
- Actividades a realizar
- Actividades realizadas
- Conferencias
- Eventos nacionales y provinciales
- Cursos y capacitaciones en otras universidades e institutos superiores relacionadas al emprendedorismo, programas de financiamiento e incentivos a la industria, etc.

Estas actividades la realizara el equipo de Soporte Técnico de la FRRQ

Responsable	Gerente de la preincubadora
RRHH necesarios	Soporte técnico informático FRRQ
Tiempo necesario	1 semana
Inicio de la actividad	inicio primer mes del cronograma
Frecuencia	Cada 15 días

Figura N° 118. Actualización sitio web PTRQ

Fuente: Elaboración propia


	MANUAL DE ACTIVIDADES	Hoja 1/1
OBJETIVO Nº 1	ACTIVIDAD Nº 2 Newsletter	
<p>Utilización de una newsletter (boletín de noticias) para informar respecto a las actividades y nuevos servicios que se irán habilitando en la preincubadora del PTRQ.</p>		
Responsable	Gerente de la preincubadora	
RRHH necesarios	Gerente de la preincubadora	
Tiempo necesario	1 día	
Inicio de la actividad	inicio primer mes del cronograma	
Frecuencia	Cada 15 días	

Figura Nº 119. Newsletter
Fuente: Elaboración propia


	MANUAL DE ACTIVIDADES	Hoja 1/1
OBJETIVO N° 1	ACTIVIDAD N° 3 Redes sociales	
<p>Utilización de las redes sociales para informar respecto a las actividades y nuevos servicios que se irán habilitando en la preincubadora del PTRQ como así también interactuar con interesados en acceder a los servicios de preincubacion de REINCUBA.</p>		
Responsable	Gerente de la preincubadora	
RRHH necesarios	Gerente de la preincubadora	
Tiempo necesario	variable	
Inicio de la actividad	inicio primer mes del cronograma	
Frecuencia	diaria	

Figura N° 120. Redes Sociales
Fuente: Elaboración propia



MANUAL DE ACTIVIDADES

Hoja
1/1

OBJETIVO Nº 1

ACTIVIDAD Nº 4 Difusión radial y televisiva

La difusión radial y televisiva es una actividad planificada es realizarse de manera continua de acuerdo a la posibilidad de participación en estos medios.

La realizara el gerente de REINCUBA junto con el personal abocado a tareas en la incubadora (docentes e investigadores de las FRRQ, becarios, personal contratado docentes externos, conferencistas, etc.) para publicitar actividades que se estén por realizar en la incubadora).

La difusión por Internet la realizara el Gerente de REINCUBA en base a la base de datos protocolar

Responsable	Gerente de la preincubadora
RRHH necesarios	Gerente de la preincubadora, Secretaria de Extensión Universitaria y el Departamento de Vinculación Comunicacional Social Institucional (VinCSI) de la FRRQ.
Tiempo necesario	Variable
Inicio de la actividad	inicio primer mes del cronograma
Frecuencia	1 vez al mes

Figura N° 121. Difusión radial y televisiva

Fuente: Elaboración propia



MANUAL DE ACTIVIDADES

Hoja
1/1

OBJETIVO Nº 1

ACTIVIDAD Nº 5 Comunicación personalizada

Además de la difusión masiva, es necesario en ciertos casos la personalización en el trato. Es un elemento clave y diferenciador que genera valor en cada una de sus comunicaciones

El acortar distancias en un mundo en el que cada vez es menos la información promocional que las personas desean recibir, puesto que se ven saturadas de comunicaciones ajenas a sus gustos y preferencias, será posible a través de múltiples funcionalidades que le permiten establecer una comunicación continua con ellos que genere valor en temas como el ofrecimiento de nuevos servicios de REINCUBA, conferencias que sean de interés de acuerdo al perfil del emprendedor o empresario.

Esta comunicación personalizada se realizara de acuerdo a información extraída de la base de datos protocolar de manera de detectar segmentos de personas y/o empresas interesadas en ciertas temáticas y servicios específicos que se irán implementando progresivamente en REINCUBA.

Responsable	Gerente de la preincubadora
RRHH necesarios	Gerente de la preincubadora
Tiempo necesario	Actividad continua
Inicio de la actividad	Mes 12 del cronograma primer mes del cronograma
Frecuencia	Actividad continua

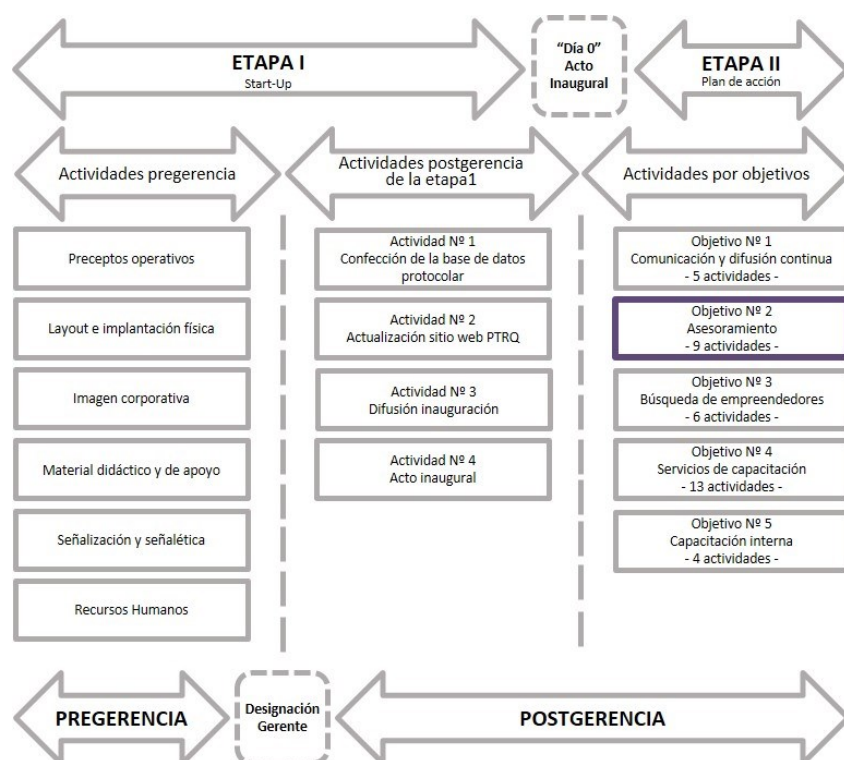
Figura Nº 122. Comunicación personalizada

Fuente: Elaboración propia

OBJETIVO 2

Asesoramiento

Brindar a los potenciales emprendedores y a las empresas con ideas innovadoras, asesoramiento que ayuden a la formación, aceleración, minimización de riesgos y consolidación de sus proyectos empresariales en temas vinculados al modelado de negocios, formulación, evaluación de proyectos de innovación, como así también de la oferta de herramientas de apoyo y promoción de la innovación tecnológica



7

Actividades

- Actividad Nº 1 - Asesoramiento continuo a emprendedores
- Actividad Nº 2 – Asistencia en la formulación de proyectos del Ministerio de Industria de la Nación – Área Jóvenes emprendedores.
- Actividad Nº 3 – Asistencia en la formulación de proyectos del Ministerio de Industria de la Nación – Área Industrial y grandes Empresas.
- Actividad Nº 4 – Asistencia en líneas de financiamiento provinciales
- Actividad Nº 5 – Asistencia en la formulación de proyectos de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica
- Actividad Nº 6 – Asistencia en la formulación de proyectos del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca de la Nación.
- Actividad Nº 7 – Asistencia en líneas de crédito bancarias
- Actividad Nº 8 – Asistencia en otros instrumentos de desarrollo productivo
- Actividad Nº 9 – Preincubadora virtual



MANUAL DE ACTIVIDADES

Hoja
1/1

OBJETIVO Nº 2

ACTIVIDAD Nº 1

Asesoramiento continuo a emprendedores

Asesoramiento integral y durante todo el proceso de preincubación. Esta actividad se realizará previa firma del contrato de preincubación y del contrato de confidencialidad, lo cual se realizará luego de aceptado el proyecto para su preincubación.

Las áreas en las cuales se trabajará con el pre incubado son las siguientes:

- Modelado del negocio
- Plan de negocios
- Asesoramiento administrativo y en marketing.
- Asesoramiento en líneas de créditos y aportes no reembolsables.
- Protección de resultados.

Responsable	Gerente de la preincubadora
RRHH necesarios	Gerente de la incubadora y a alumnos avanzados de las carreras de IE y LAR que tengan aprobadas las cátedras de Formulación y Evaluación de Proyectos
Tiempo necesario	Variable
Inicio de la actividad	inicio primer mes del cronograma
Frecuencia	Actividad diaria

Figura Nº 123. Asesoramiento continuo a emprendedores

Fuente: Elaboración propia



MANUAL DE ACTIVIDADES

Hoja
1/1

OBJETIVO Nº 2

ACTIVIDAD Nº 2

Asistencia en la formulación de proyectos del Ministerio de Industria de la Nación – Área Jóvenes emprendedores

Área Jóvenes emprendedores

El Ministerio de Industria, a través de la Dirección Nacional de Apoyo al Joven Empresario promueve e impulsa a emprendedores y jóvenes empresarios a través de los programas

- Capital Semilla
- Empresas Madrinas.
- PACC Emprendedores - Programa de Acceso al Crédito y la Competitividad

Esta Dirección Nacional de Apoyo al Joven Empresario tiene por objetivos fomentar el espíritu emprendedor en la juventud promoviendo la creación, desarrollo y consolidación de empresas nacionales, brindando herramientas técnicas, fiscales y financieras en el marco de las políticas del Estado Nacional, con el objeto de crear y afianzar proyectos productivos con arraigo local en todo el territorio nacional.

Observación: El profesional contratado deberá estar inscripto en el DIRCON (Directorio de prestadores de servicios de asistencia técnica y capacitación). Inicialmente el gerente de la incubadora deberá inscribirse con formulador de los proyectos que se realicen a través de la Fundación Unidad Académica Reconquista.

Fuente: SEPYME (Secretaría de Emprendedores y Pequeña y Mediana Empresa) (s.f.)

Responsable	Gerente de la preincubadora
RRHH necesarios	Gerente de la incubadora y a alumnos avanzados de las carreras de IE y LAR que tengan aprobadas las cátedras de Formulación y Evaluación de Proyectos
Tiempo necesario	Variable
Inicio de la actividad	inicio primer mes del cronograma
Frecuencia	Actividad continua

Figura Nº 124. Asistencia en la formulación de proyectos del Ministerio de Industria de la Nación
Área Jóvenes emprendedores (Parte 1/2)

Fuente: Elaboración propia



MANUAL DE ACTIVIDADES

Hoja
1/2

OBJETIVO Nº 2

ACTIVIDAD Nº 3

Asistencia en la formulación de proyectos del Ministerio de Industria de la Nación – Área Industrial y grandes Empresas

Área industria y empleo

Créditos para la producción de un país industrial

El Ministerio dispone de un conjunto articulado de herramientas financieras, en condiciones apropiadas, focalizado en empresas con distintas necesidades y perfiles, abarcando todo el abanico de realidades:

- Fonapyme
- Régimen de Bonificación de Tasas
- Mi Galpón
- Sociedades de Garantía Recíproca
- Nexo PyME
- Fogapyme

Fortalecimiento de la gestión empresarial para ganar competitividad

Permite a los empresarios optimizar la gestión de su empresa con el objetivo de contribuir en procesos de aumento de competitividad a través de asistencia técnica, permitiendo la introducción de innovaciones en productos y procesos, ascenso en la escala tecnológica y certificaciones de calidad.

- Programa de Acceso al Crédito y la competitividad:
- PACC Empresas
- Expertos PyME.

Área grandes empresas

El Ministerio de Industria trabaja con grandes empresas para impulsar el desarrollo de una industria nacional diversificada, competitiva y que sustituye importaciones.

La importancia de las grandes empresas al interior de la economía radica en la posibilidad de traccionar los distintos sectores participantes del sistema productivo, a través de la inversión.

Figura Nº 125. Asistencia en la formulación de proyectos del Ministerio de Industria de la Nación
Área Jóvenes emprendedores (Parte 2/2)

Fuente: Elaboración propia



MANUAL DE ACTIVIDADES

Hoja
2/2

OBJETIVO Nº 2

ACTIVIDAD Nº 3

Asistencia en la formulación de proyectos del Ministerio de Industria de la Nación – Área Industrial y grandes Empresas

Los programas para este sector son:

- Programa de Financiamiento para la Ampliación y Renovación de Flota
- El Programa de Financiamiento Productivo del Bicentenario

Fuente: AGENCIA (Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica) (s.f.).

Responsable	Gerente de la preincubadora
RRHH necesarios	Gerente de la incubadora y personal de la Secretaria y subsecretaria de Ciencia y tecnología de la FRRQ.
Tiempo necesario	Actividad continua
Inicio de la actividad	Inicio mes 13 del cronograma (inicio 2º año del plan de acción)
Frecuencia	Actividad continua

Figura Nº 126. Asistencia en la formulación de proyectos del Ministerio de Industria de la Nación – Área Industrial y grandes Empresas

Fuente: Elaboración propia



MANUAL DE ACTIVIDADES

Hoja
1/1

OBJETIVO Nº 2

ACTIVIDAD Nº 4

Asistencia en líneas de financiamiento provinciales

Esta iniciativa provincial busca favorecer la introducción de innovaciones que incorporen conocimiento y agreguen valor a los sistemas productivos, los gobiernos y las instituciones públicas y privadas. En este marco, la Secretaría de Estado de Ciencia, Tecnología e Innovación de la provincia de Santa Fe otorga financiamiento a emprendedores, Mipymes, eslabonamientos productivos, docentes, investigadores, tesis, universidades, centros e institutos de investigación y desarrollo de la provincia de Santa Fe.

Los Programas de Promoción se encuentran divididos en dos líneas de financiamiento, una orientada al sistema productivo de la provincia y otra al sistema de investigación y desarrollo. La primera busca promover la vinculación entre el sistema productivo y el científico-tecnológico para el aprovechamiento de la energía solar, la formulación de proyectos de innovación productiva, el apoyo a mini pymes para proyectos basados en I+D y la capacitación de recursos humanos en nuevas tecnologías. La segunda apunta a los proyectos de investigación y desarrollo sobre temas de interés provincial dirigidos por grupos de investigación y tecnólogos. Esta línea comprende también postulaciones para premios a tesis de doctorado y maestría, así como para comunas y municipios innovadores. Además, incluye el financiamiento a la producción de herramientas de divulgación producidas por docentes, tecnólogos y científicos. En este programa también se premia a los municipios innovadores.

- Programa I: Fortalecimiento de las capacidades de innovación del sistema productivo de la provincia de Santa Fe
- Programa II: Fortalecimiento de las capacidades del sistema de investigación y desarrollo de la provincia de Santa Fe

Fuente: Gobierno de la Provincia de Santa Fe (s.f.).

Responsable	Gerente de la preincubadora
RRHH necesarios	Gerente de la incubadora y a alumnos avanzados de las carreras de IE y LAR que tengan aprobadas las cátedras de Formulación y Evaluación de Proyectos
Tiempo necesario	Variable
Inicio de la actividad	inicio primer mes del cronograma
Frecuencia	Actividad continua

Figura Nº 127. Asistencia en líneas de financiamiento provinciales

Fuente: Elaboración propia



MANUAL DE ACTIVIDADES

Hoja
1/1

OBJETIVO Nº 2

ACTIVIDAD Nº 5

Asistencia en la formulación de proyectos de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica

La Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica es un organismo nacional dependiente del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, dedicado a promover el financiamiento de proyectos tendientes a mejorar las condiciones sociales, económicas y culturales en la Argentina.

Los fondos actuales que proveen financiamiento y aportes no reembolables son los siguientes:

- FonCyT - Fondo para la Investigación Científica y Tecnológica.
- FONTAR - Fondo Tecnológico Argentino
- FONSOFT - Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software.
- FONARSEC - Fondo Argentino Sectorial.

Debido a la complejidad en las presentaciones a los siguientes entes, REINCUBA iniciara esta actividad luego del segundo año del startup, tratando de generar experiencia en los años previos a través de la presentación de proyectos como PACC emprendedores.

Fuente: AGENCIA (Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica) (s.f.).

Responsable	Gerente de la preincubadora
RRHH necesarios	Gerente de la incubadora y personal de la Secretaria y subsecretaria de Ciencia y tecnología de la FRRQ.
Tiempo necesario	Variable
Inicio de la actividad	Inicio mes 24 mes del cronograma (3º año del plan de acción)
Frecuencia	Actividad continua

Figura Nº 128. Asistencia en la formulación de proyectos de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica

Fuente: Elaboración propia



MANUAL DE ACTIVIDADES

Hoja
1/1

OBJETIVO Nº 2

ACTIVIDAD Nº 6

Asistencia en la formulación de proyectos del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca de la Nación

El PROSAP implementa, a nivel provincial y nacional, proyectos de inversión pública social y ambientalmente sustentables, incrementando la cobertura y la calidad de la infraestructura rural y de los servicios agroalimentarios. En el ámbito de la inversión privada, el PROSAP también financia iniciativas que impulsan la competitividad de los pequeños y medianos productores agropecuarios y de las MIPyMEs (micro, pequeñas y medianas empresas) agroindustriales y de servicios de todo el país.

Fuente: PROSAP (Programa de Servicios Agrícolas Provinciales) (s.f.).

Responsable	Gerente de la preincubadora
RRHH necesarios	Gerente de la incubadora y personal de la Secretaria y subsecretaria de Ciencia y tecnología de la FRRQ.
Tiempo necesario	Variable
Inicio de la actividad	Inicio mes 24 mes del cronograma (3º año del plan de acción)
Frecuencia	Actividad continua

Figura Nº 129. Asistencia en la formulación de proyectos del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca de la Nación

Fuente: Elaboración propia


	MANUAL DE ACTIVIDADES	Hoja 1/2
OBJETIVO Nº 2	ACTIVIDAD Nº 7 Asistencia en líneas de crédito bancarias	
<p>PRODER - Programa para el Desarrollo Regional y Sectorial (PRODER) del Banco de la Nación Argentina</p>		
<p>Línea de crédito orientada a asistir el desarrollo de proyectos sectoriales, promovidos a través de distintas organizaciones intermedias (cámaras, asociaciones, federaciones, agencias de desarrollo, entre otras) que focalicen sobre objetivos comunes del sector.</p>		
<p><u>Fuente:</u> Banco Nación Argentina (s.f.).</p>		
<p>Emprendedor XXI - Banco Credicoop Coop. Ltda.</p>		
<p>El Programa Emprendedor XXI fue desarrollado por la Caixa de Barcelona y el Banco Credicoop CL, y se lleva adelante con el conjunto de las Universidades adheridas; a la fecha, son 42 instituciones.</p>		
<p>Emprendedor XXI está destinado a los estudiantes avanzados, los graduados recientes y los docentes de las Universidades adheridas, que tengan una idea de negocio y deseen ponerla en funcionamiento. También puede aplicarse a emprendimientos con hasta tres años de puesta en marcha, siempre que al menos uno de los miembros del proyecto pertenezca a una Universidad adherida.</p>		
<p>El promotor del proyecto debe obtener un Dictamen de Viabilidad Técnica de su Universidad, donde se dé cuenta de sus capacidades como emprendedor, la viabilidad económica del Plan de Negocios, la existencia de un mercado, etc. El Banco analizará la posibilidad de financiar todos los proyectos que cuenten con Dictamen favorable de la Universidad patrocinante.</p>		
<p>El Plan de Negocios debe demostrar la sustentabilidad del mismo. Es decir, el desarrollo del proyecto debe generar rentabilidad suficiente para cancelar el crédito. Las condiciones de la Línea pueden ser consultadas en Financiación:</p>		
<p>Los proyectos a presentar pueden pertenecer a todas las ramas de la economía, pero es requisito que cuenten con algún valor agregado: una innovación tecnológica, un modo innovador de producir algo que ya existe, la generación de empleo, etcétera.</p>		
<p>El Programa tiene ventanilla abierta, es decir, no hay un plazo determinado para la presentación de proyectos.</p>		
<p><u>Fuente:</u> Emprendedor XXI (s.f.)</p>		

Figura Nº 130. Asistencia en líneas de crédito bancarias (Parte 1/2)

Fuente: Elaboración propia



MANUAL DE ACTIVIDADES

Hoja
2/2

OBJETIVO Nº 2

ACTIVIDAD Nº 7

Asistencia en líneas de crédito bancarias

Premio Jóvenes Emprendedores – Banco Santander Río

Es una competencia de planes de negocio que tiene como objetivo fomentar la cultura emprendedora entre los estudiantes universitarios y los jóvenes profesionales.

Para participar del Premio Jóvenes Emprendedores Santander Río, además de registrarte en el formulario online, se deberán enviar los proyectos para ser evaluados por su originalidad, innovación, viabilidad, impacto y potencial en la creación de riqueza, empleo y responsabilidad social corporativa.

La misión de este proyecto es la de contribuir al desarrollo económico del país, mediante la elaboración de ideas de negocios viables y competitivos que impulsen el progreso regional y apoyar a las numerosas iniciativas de las universidades argentinas que buscan estimular el espíritu emprendedor en sus comunidades académicas, a través de la introducción de programas, concursos de ideas de negocios, cátedras y centros de investigación centrados en el fenómeno emprendedor.

Fuente: Banco Santander Río (s.f.).

Responsable	Gerente de la preincubadora
RRHH necesarios	Gerente de la incubadora y personal de la Secretaria y subsecretaria de Ciencia y tecnología de la FRRQ.
Tiempo necesario	Variable
Inicio de la actividad	Inicio mes 18 mes del cronograma (2º año)
Frecuencia	Actividad continua

Figura Nº 131. Asistencia en líneas de crédito bancarias (Parte 2/2)

Fuente: Elaboración propia



MANUAL DE ACTIVIDADES

Hoja
1/1

OBJETIVO Nº 2

ACTIVIDAD Nº 8

Asistencia en otros instrumentos de desarrollo productivo

Luego de adquirida la experiencia en los programas detallados en las actividades anteriores de este objetivo, el equipo de trabajo de REINCUBA, empezara a trabajar en el asesoramiento de otros instrumentos nacionales para el desarrollo, los cuales se encuentran la BIDP.

La Base de Instrumentos para el Desarrollo Productivo (BIDP) contiene información referida a las distintas políticas que conforman el sistema promoción de la Argentina.

La BIDP no sólo reúne la amplia oferta de incentivos vigente, sino que además incorpora la sistematización de la información a través de categorías transversales, las cuales permiten caracterizar de forma integral cada una de las políticas diseñadas para el desarrollo productivo.

De esta manera, se afianza el acceso a todos los posibles beneficios de los instrumentos y se consolida la articulación de los distintos organismos de la Administración Pública Nacional y Provincial que conforman el heterogéneo entramado de la promoción.

En este marco, el desarrollo de la Base se caracteriza por el proceso continuo y participativo de cada una de las entidades que exhiben un rol activo en el fomento productivo, permitiendo construir un sistema dinámico y actualizado.

Fuente: Ministerio de Producción – Presidencia de la Nación (s.f.)

Responsable	Gerente de la preincubadora
RRHH necesarios	Gerente de la incubadora y personal de la Secretaria y subsecretaria de Ciencia y tecnología de la FRRQ.
Tiempo necesario	Variable
Inicio de la actividad	Inicio mes 36 mes del cronograma (3º año del plan de acción)
Frecuencia	Actividad continua

Figura Nº 132. Asistencia en otros instrumentos de desarrollo productivo

Fuente: Elaboración propia


	MANUAL DE ACTIVIDADES	Hoja 1/1
OBJETIVO Nº 2	ACTIVIDAD Nº 9 Preincubadora virtual	
<p>La preincubación virtual consiste en proceso de conceptualización de los negocios innovadora, donde el emprendedor y el equipo de REINCUBA, podrá interactuar a través de la web para crear la primera versión del plan de negocio de su proyecto.</p> <p>Se analizara las aptitudes del emprendedor y el potencial de su negocio. El emprendedor podrá contar por los servicios presenciales de asesoramiento de REINCUBA en etapas de desarrollo avanzado del plan de negocios.</p> <p>Se apuntara con esta metodología al segmento de emprendedores que por razones de tiempo o distancia no puedan asistir en las primeras etapas del plan de negocio, específicamente en el modelado del mismo.</p> <p>Se hará uso de las nuevas tecnologías de videoconferencias para la comunicación en tiempo real entre el emprendedor y el equipo de REINCUBA.</p>		
Responsable	Gerente de la preincubadora	
RRHH necesarios	Gerente de la incubadora y a alumnos avanzados de las carreras de IE y LAR que tengan aprobadas las cátedras de Formulación y Evaluación de Proyectos	
Tiempo necesario	Variable	
Inicio de la actividad	Inicio mes 24 mes del cronograma (2º año del plan de acción)	
Frecuencia	Actividad continua	

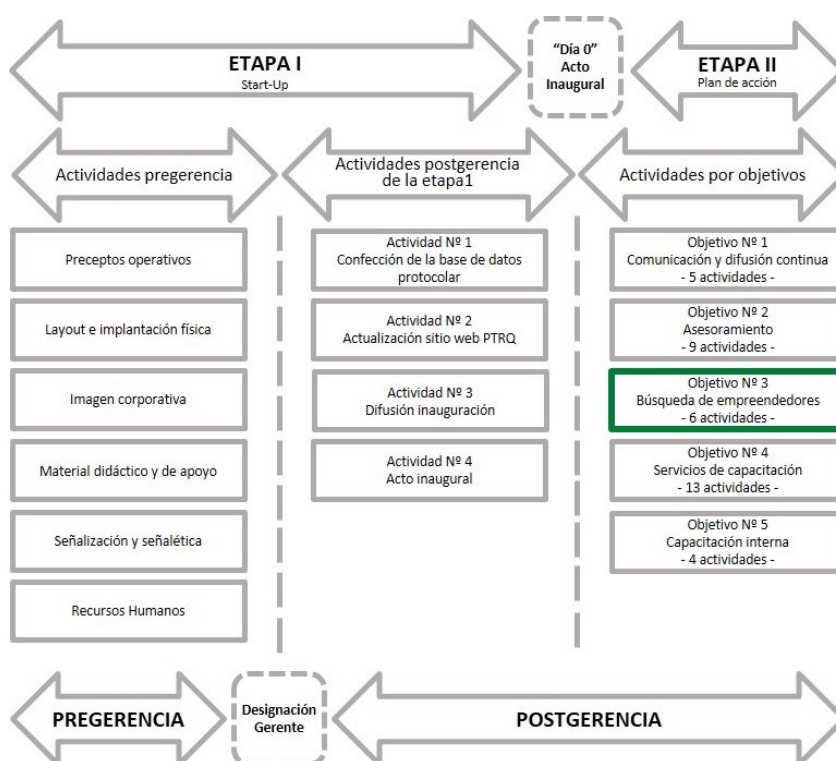
Figura N° 133. Preincubadora virtual

Fuente: Elaboración propia

OBJETIVO 3

Búsqueda de emprendedores

Identificar a los emprendedores potenciales mediante una estrategia diferenciada y fomentar la cultura emprendedora como una forma de progreso, desarrollo, bienestar y superación personal y social, mediante iniciativas que promuevan el espíritu emprendedor y beneficien el desarrollo de nuevos emprendedores en la comunidad educativa y en la sociedad en general.



Actividades

- Actividad Nº 1 - Dictado de conferencias
- Actividad Nº 2 – Presentaciones en universidades y escuelas de la Región
- Actividad Nº 3 – Participación en eventos afines
- Actividad Nº 4 – Concurso de emprendedores
- Actividad Nº 5 – Videoconferencia con emprendedores de otras incubadoras de la Argentina y del mundo
- Actividad Nº 6 – Concurso de emprendedores Escuela secundaria


	MANUAL DE ACTIVIDADES	Hoja 1/1
OBJETIVO Nº 3	<u>ACTIVIDAD Nº 1</u> Dictado de conferencias	
<p>Se dictaran conferencias abiertas en la FRRQ las cuales tendrán la finalidad de presentar la incubadora de negocios REINCUBA como actividad inicial del Polo Tecnológico Reconquista.</p> <p>Los temas a presentar en las conferencias son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Misión. • Visión. • Objetivos. • Estructura. • Instalaciones. • Sitio web. • Redes sociales • Proyectos pre incubados • Actividades que se hayan desarrollado y que se estén desarrollando de acuerdo al plan de acción. <p>Además se planificara una visita a la FRRQ (oficina de REINCUBA como parte del Polo Tecnológico Reconquista. Laboratorios, aulas, biblioteca, etc.)</p>		
Responsable	Gerente de la preincubadora	
RRHH necesarios	Gerente de la incubadora y personal de REINCUBA	
Tiempo necesario	1 día	
Inicio de la actividad	Inicio primer mes del cronograma	
Frecuencia	Cada 6 meses (marzo-setiembre)	

Figura Nº 134. Dictado de conferencias

Fuente: Elaboración propia



MANUAL DE ACTIVIDADES

Hoja
1/1

OBJETIVO Nº 3

ACTIVIDAD Nº 2

Presentaciones en universidades y escuelas de la Región

Se dictaran conferencias y charlas en otras universidades, institutos superiores y escuelas secundarias de la Región.

El material y los contenidos de las charlas serán los mismos de que se utilizaran presentaciones que se realicen en la FRRQ:

Los temas a presentar en las conferencias son:

- Misión.
- Visión.
- Objetivos.
- Estructura.
- Instalaciones.
- Sitio web.
- Redes sociales.
- Proyectos pre incubados
- Actividades que se hayan desarrollado y que se estén desarrollando de acuerdo al plan de acción.

Esta actividad se realizara a pedido de las instituciones, para el caso de eventos organizados por las mismas como ser congresos, talleres, workshops, etc. y en las que se considere pertinente la participación del Polo Tecnológico Reconquista.

Esta actividad es complementaria la actividad de presentaciones planificadas en la sede del Polo Tecnológico Reconquista.

Responsable	Gerente de la preincubadora
RRHH necesarios	Gerente de la incubadora y personal de REINCUBA
Tiempo necesario	1 día
Inicio de la actividad	Inicio primer mes del cronograma
Frecuencia	3 veces al año

Figura Nº 135. Presentaciones en universidades y escuelas de la Región

Fuente: Elaboración propia


	MANUAL DE ACTIVIDADES	Hoja 1/1
OBJETIVO Nº 3	ACTIVIDAD Nº 3 Participación en eventos afines	
<p>Se ofrecerá la participación de REINCUBA en eventos afines que se realicen en entidades, asociaciones, centros comerciales de la Región. Los detalles de estos eventos (fechas, lugares de realización, contactos, etc.) se sacaran de la base de datos protocolar.</p> <p>Esta participación podrá realizarse en el dictado de una charla presentación de REINCUBA o en la presentación de un stand.</p>		
Responsable	Gerente de la preincubadora	
RRHH necesarios	Gerente de la incubadora y personal de REINCUBA	
Tiempo necesario	1 día	
Inicio de la actividad	Inicio primer mes del cronograma	
Frecuencia	3 veces al año	

Figura N° 136. Participación en eventos afines

Fuente: Elaboración propia


	MANUAL DE ACTIVIDADES	Hoja 1/1
OBJETIVO Nº 3	ACTIVIDAD Nº 4 Concurso de emprendedores	
<p>Algunas veces las ideas innovadoras reposan vagando en la mente de los estudiantes de universidad y en los miembros de centros de investigación, como así también en personas innovadoras que trabajan en empresas o son independientes. Dichas ideas se quedan en solo ideas o grandes momentos brillantes por la incapacidad de convertirlas en empresas innovadoras con un gran potencial de éxito empresarial.</p> <p>Los concursos abiertos de planes empresariales o ideas empresariales son una fuente potencial de ideas interesantes e innovadoras, y se convierten en escenarios interesantes para que esos estudiantes y miembros de centros de investigación con esfuerzo conviertan su idea en sus propios negocios, además de ser una importante vitrina para los inversionistas para que encuentren oportunidades de inversión (businnes angel).</p> <p>Se realizara la convocatoria por año, en la cual los emprendedores deberán presentar en un plazo estipulado, un formulario donde detallaran la idea de negocio.</p> <p>El premio para el emprendedor seleccionado consistirá un monto de dinero destinado a cubrir los gastos para la constitución de la sociedad y para el desarrollo de un prototipo o capital de trabajo.</p> <p>El dinero del premio se obtendrá de la contribución voluntaria de los empresarios locales.</p>		
Responsable	Gerente de la preincubadora	
RRHH necesarios	Gerente de la incubadora y personal de REINCUBA	
Tiempo necesario	2 días	
Inicio de la actividad	Meses 15, 27 y 39 del plan de acción	
Frecuencia	1 vez al año	

Figura N° 137. Concurso de emprendedores

Fuente: Elaboración propia

	MANUAL DE ACTIVIDADES	Hoja 1/1
OBJETIVO Nº 3	ACTIVIDAD Nº 5 Videoconferencia con emprendedores de otras incubadoras de la Argentina y del mundo	
<p>La videoconferencia ofrece hoy en día una solución accesible a esta necesidad de comunicación, con sistemas que permiten el transmitir y recibir información visual sonora entre puntos o zonas diferentes evitando así los gastos y la pérdida de tiempo. Esto hace que la videoconferencia sea el mayor segmento en crecimiento de las telecomunicaciones.</p> <p>La importancia de las videoconferencias está en el ahorro económico y de tiempo que significa para las personas, empresas o organizaciones que la utilizan.</p> <p>Durante los próximos años los servicios de videoconferencia en la nube recibirán un nuevo impulso, gracias a la disponibilidad para el gran público de una serie de tecnologías que van a mejorar aún más la calidad de la imagen, además de optimizar la banda ancha requerida, especialmente en las redes móviles.</p> <p>La videoconferencia en la nube está desbancando los sistemas de videoconferencia tradicional. Hasta hace unos años, las empresas u organizaciones que requerían una solución de videoconferencia debían invertir importantes cantidades de dinero en equipamiento de sala e infraestructuras de red para obtener una buena calidad de imagen, a la vez que eran soluciones limitadas pues sólo conectaban un punto con otro, es decir, una sala equipada con un equipo de videoconferencia, con otra de las mismas características. Desde hace unos años, la aparición de la videoconferencia en la nube, totalmente flexible ya que es compatible con cualquier dispositivo, y además no requiere inversión, ha ido ganando mercado a la videoconferencia tradicional.</p> <p>Se planificarán al menos 3 videoconferencias por año con incubadoras y polos tecnológicos de Argentina, Brasil, Chile, además con otros polos tecnológicos de Italia y España.</p> <p>La primera videoconferencia será planificada para realizarla con el Parco Padano de Milano, en el cual realice mi pasantía para este trabajo final.</p> <p>El objetivo es que los emprendedores locales puedan intercambiar experiencias con los emprendedores de distintas incubadoras de los países antes mencionados.</p>		
Responsable	Gerente de la preincubadora	
RRHH necesarios	Gerente de la incubadora y equipo de soporte informático de la FRRQ	
Tiempo necesario	1 día	
Inicio de la actividad	mes 10, 22, 34, 40, 46, 52 de cronograma (oct/abr)	
Frecuencia	Actividad continua	

Figura Nº 138. Videoconferencia con emprendedores de otras incubadoras de la Argentina y del mundo

Fuente: Elaboración propia


	MANUAL DE ACTIVIDADES	Hoja 1/1
OBJETIVO Nº 3	ACTIVIDAD Nº 6 Concurso de emprendedores Escuela secundaria	
<p>Se realizara la convocatoria por año, en la cual los estudiantes deberán presentar en un plazo estipulado, un formulario donde detallaran la idea de negocio.</p> <p>El premio para el o los estudiantes seleccionados consistirá, además de la asistencia para realizar el plan de negocio, la posibilidad de realizar un viaje para todo el curso a la ciudad de Santa Fe, donde visitaran el Polo Tecnológico Litoral Centro SAPEM donde tendrán la posibilidad de interactuar con emprendedores incubados, además de una visita guiada a las distintas áreas (preincubación, radicación, pre-radicación) de dicho polo. Además realizaran una visita a la UTN Regional Santa FE y a la UNL.</p> <p>El dinero necesario para los gastos de transporte se obtendrá de la contribución voluntaria de los empresarios locales, municipalidades y cámaras de comercio de la Región.</p>		
Responsable	Gerente de la preincubadora	
RRHH necesarios	Gerente de la preincubadora	
Tiempo necesario	2 días	
Inicio de la actividad	mes de agosto	
Frecuencia	1 vez al año	

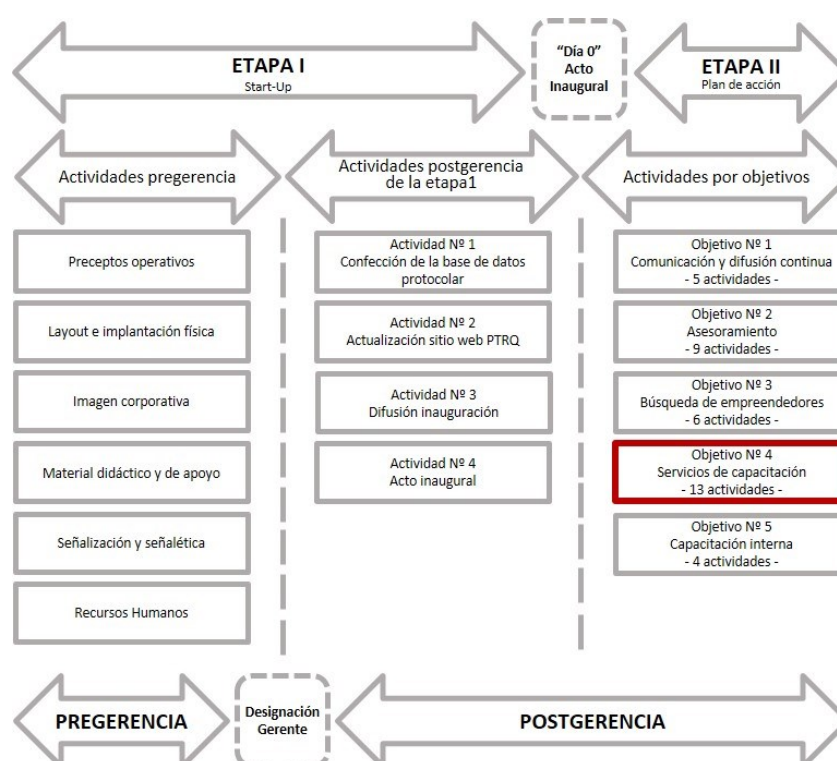
Figura N° 139. Concurso de emprendedores Escuela secundaria

Fuente: Elaboración propia

OBJETIVO 4

Servicios de capacitación

Promover y fortalecer la iniciativa empresarial y la capacidad emprendedora regional a través programas de capacitación, formación y entrenamiento de empresarios emprendedores en temáticas de emprendedorismo, creatividad e innovación, planes de negocio y áreas de conocimiento e información actualizada relacionada al desarrollo de nuevas empresas.



Actividades

- Actividad Nº 1 – Workshops de creatividad e innovación.
- Actividad Nº 2 – Conferencia “100 maneras de fracasar en un emprendimiento y como evitar que vuelva a ocurrir”
- Actividad Nº 3 – Conferencia “Emprendedorismo y creación de empresas”
- Actividad Nº 4 – Curso “Ideas y modelado de negocios”
- Actividad Nº 5 – Curso “Como armar un plan de negocios”
- Actividad Nº 6 – Curso “Marketing para emprendedores”
- Actividad Nº 7 – Curso “Instrumentos de promoción y financiamiento “
- Actividad Nº 8 – Curso “Excel para emprendedores”
- Actividad Nº 9 – Curso “Propiedad Intelectual: Patentes y derecho de autor”
- Actividad Nº 10 – Curso “Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva”
- Actividad Nº 11- Curso “Liderazgo para Emprendedores”
- Actividad Nº 12 – Curso de “Técnicas Avanzadas de Negociación”
- Actividad Nº 13 – Curso “Presentaciones para convencer”



MANUAL DE ACTIVIDADES

Hoja
1/1

OBJETIVO Nº 4

ACTIVIDAD Nº 1 Workshops de creatividad e innovación

La creatividad junto con la innovación son elementos que han venido interactuando en el entorno empresarial desde hace mucho tiempo, pero que a medida que los mercados se hacen más competitivos, dichos elementos han tomado un papel protagónico, ya que por medio de éstos las organizaciones pueden desarrollar aquellas ventajas competitivas que les permitan mantenerse con éxito.

La creatividad por sí sola, es la capacidad que posee un individuo de crear e idear algo nuevo y original, mientras que la innovación por su lado, es el arte de convertir las ideas en productos, procesos y servicios nuevos y mejorados que el mercado reconozca y valore. La innovación es producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, de manera que aporte soluciones inéditas a los problemas de y permita responder a las necesidades de las personas, de las empresas y la sociedad en general.

Para esta actividad se planea la contratación de un experimentado referente en creatividad e innovación en Latinoamérica, Eduardo Kastika, con más de 20 años de trayectoria en el dictado de conferencias y workshops de creatividad.

Esta actividad está planeada para el trabajo en conjunto de empresarios, emprendedores y estudiantes de las FRRQ y demás universidades para iniciar actividades de vinculación entre estas entidades.

Sub actividades

- Convenios con empresas y otras universidades de la Región para la obtención de los recursos necesarios.
- Difusión del evento.
- Organización del evento, el cual se realizara en la FRRQ.

Responsable	Gerente de la preincubadora
RRHH necesarios	Eduardo Kastika
Tiempo necesario	2 días
Inicio de la actividad	Inicio mes 9 y 33 del cronograma (set.)
Frecuencia	Años 1 y 3

Figura Nº 140. Workshops de creatividad e innovación

Fuente: Elaboración propia



MANUAL DE ACTIVIDADES

Hoja
1/1

OBJETIVO Nº 4

ACTIVIDAD Nº 2

Conferencia “100 maneras de fracasar en un emprendimiento y como evitar que vuelva a ocurrir”

Paraguas Club es una asociación civil que desde 1996 apoya a los emprendedores en las distintas etapas de su actividad. Asesora al emprendedor desde la concepción de la idea, la elaboración del Plan de Negocios y la búsqueda de financiamiento así como en capacitación, asesoramiento y en todo lo necesario para el crecimiento.

Esta conferencia, estará basada en un libro publicado por la Asociación “100 maneras de fracasar en un emprendimiento y como evitar que vuelva a ocurrir” de Leo Socolovsky. Es un trabajo interdisciplinario de los profesionales de la institución que recoge las experiencias obtenidas en el contacto permanente con los emprendedores. Este libro trata con humor las situaciones que tienden a repetirse entre los que se inician en los negocios sin las herramientas imprescindibles y que los llevan al fracaso, aportando consejos y las soluciones en emprendimientos para aumentar la probabilidad de ser exitosos.

Esta actividad está planeada para llevarse a cabo en las instalaciones de las FRRQ. La inscripción será abierta

Responsable	Gerente de la preincubadora
RRHH necesarios	Profesionales de la institución “Paraguas club”
Tiempo necesario	2 días (8 horas)
Inicio de la actividad	mes 4, 16, 28, 40 del cronograma (abril)
Frecuencia	1 vez al año

Figura Nº 141. Conferencia “100 maneras de fracasar en un emprendimiento y como evitar que vuelva a ocurrir”

Fuente: Elaboración propia



MANUAL DE ACTIVIDADES

Hoja
1/1

OBJETIVO Nº 4

ACTIVIDAD Nº 3

Conferencia “Emprendedorismo y creación de empresas”

El curso estará destinado a emprendedores, micro emprendedores, empresarios, a personas que deseen comenzar un emprendimiento, y a público en general interesado en la temática. Se abordarán los puntos más importantes sobre el arte de llevar adelante un emprendimiento.

Los temas que se darán el desarrollo del curso serán:

1. Emprendedorismo
2. El espíritu emprendedor
3. Emprender como una actitud de vida.
4. Características de un emprendedor: características internas que le ayudan o no a emprender un negocio.
5. El proceso emprendedor: etapas y actividades del emprendedor en cada una.
6. El perfil del emprendedor: actitud, aptitud y orientación al mercado.

Además, se desarrollará el proceso de creatividad: el pensamiento creativo en todo el proceso a utilizando varios métodos de generación de ideas de negocios.

Responsable	Gerente de la preincubadora
RRHH necesarios	Gerente de la preincubadora y docente de emprendedorismo de la FRRQ
Tiempo necesario	1 día – 2 clases - 6 horas
Inicio de la actividad	mes 7, 19, 31, 43 del cronograma (julio)
Frecuencia	1 vez al año

Figura Nº 142. Conferencia “Emprendedorismo y creación de empresas”

Fuente: Elaboración propia



MANUAL DE ACTIVIDADES

Hoja
1/1

OBJETIVO Nº 4

ACTIVIDAD Nº 4

Curso “Ideas y modelado de negocios”

Este curso dará a los estudiantes las herramientas que le permitirán diseñar un modelo de negocio con las herramientas más innovadoras: Canvas, Lean startup, Agile, etc.

El objetivo del curso-taller es el de ayudar a los participantes a:

- Idear y co-crear su propia idea de negocio (diseñar conjuntamente entre la empresa y otras partes relacionadas el ambiente de experiencia en cada punto de interacción entre ambos, de forma tal que se crea un mayor valor mutuo).
- Diseñar su modelo empresarial con las mejores herramientas existentes.
-

El contenido general del curso-taller abarcará los siguientes temas:

1. Aprendizaje en herramientas visuales de Design Thinking y Business Model Canvas
2. Como diseñar tu modelo de negocio personal
3. Como desarrollar una idea innovadora
4. Como contrastar las hipótesis de su modelo de negocio
5. El proceso de búsqueda, descubrimiento y validación de tus clientes

Responsable

Gerente de la preincubadora

RRHH necesarios

Gerente de la preincubadora y/o docentes de las cátedras Formulación y Evaluación de proyectos de IE y LAR de la FRRQ.

Tiempo necesario

3 días (12 horas – 3 semanas)

Inicio de la actividad

Inicio mes 6 del cronograma

Frecuencia

1 vez al año

Figura Nº 143. Curso “Ideas y modelado de negocios”

Fuente: Elaboración propia



MANUAL DE ACTIVIDADES

Hoja
1/1

OBJETIVO Nº 4

ACTIVIDAD Nº 5

Curso "Como armar un plan de negocios"

El curso tiene por objetivo entregar las herramientas académicas para desarrollar de forma analítica y robusta un plan de negocios, para aprovecharlo como control interno y también como búsqueda de financiamiento.

A través de cada módulo los alumnos tendrán la posibilidad de profundizar los elementos más importantes para la creación de un negocio sustentable, con especial énfasis en la innovación de cada parte, generando propuestas de valor únicas, sostenibles en el largo plazo.

El curso está dirigido a personas independientes, empresarios ya establecidos o ejecutivos dependientes que necesitan los conocimientos necesarios para desarrollar y evaluar un plan de negocio propio o para terceros.

Los módulos a desarrollar serán los siguientes:

1. Definición de la idea de negocio.
2. Estudio de mercado.
3. Definición de estrategias y objetivos.
4. Plan de marketing.
5. Plan operativo.
6. Análisis económico y financiero.
7. Plan de contingencias.

Responsable	Gerente de la preincubadora
RRHH necesarios	Gerente de la preincubadora y/o docentes de las cátedras Formulación y Evaluación de proyectos de IE y LAR de la FRRQ.
Tiempo necesario	1 mes – 8 clases - 42 horas
Inicio de la actividad	Meses 3, 15, 27,39 y 41
Frecuencia	1 vez al año

Figura Nº 144. Curso "Como armar un plan de negocios"

Fuente: Elaboración propia



MANUAL DE ACTIVIDADES

Hoja
1/1

OBJETIVO Nº 4

ACTIVIDAD Nº 6

Curso “Marketing para emprendedores”

Se espera que una vez finalizado el curso el participante pueda apropiarse de los conceptos fundamentales del marketing que le permita gestionar el negocio o emprendimiento en el marco de una visión contextualizada a la propia problemática. Manejar herramientas básicas que le permitan identificar y/o mejorar la posición competitiva. Conocer el proceso que tiene lugar en cada consumidor en forma previa y posterior a la compra. Entender las particularidades de la demanda en lo que respecta a la elección de productos. Construir su oferta en forma consistente con su posicionamiento y con las necesidades de su mercado.

El curso estará dirigido a emprendedores con una idea de negocio o negocios en gestación, en marcha, estudiantes universitarios y demás perfiles interesados en la temática entrepreneur.

Contenido del curso:

- Introducción al marketing.
- Marketing estratégico.
- Marketing operativo.
- Internet Marketing.
- Del marketing 1.0 al marketing 3.0.

Responsable	Gerente de la preincubadora
RRHH necesarios	Docentes de las cátedras Formulación y Evaluación de proyectos de IE y LAR de la FRRQ.
Tiempo necesario	15 días – 4 clases – 16 horas
Inicio de la actividad	Meses 2, 14, 26 y 38
Frecuencia	1 vez al año

Figura Nº 145. Curso “Marketing para emprendedores”

Fuente: Elaboración propia



MANUAL DE ACTIVIDADES

Hoja
1/1

OBJETIVO Nº 4

ACTIVIDAD Nº 7

Conferencia “Instrumentos de promoción y financiamiento”

Estará destinado a empresarios, estudiantes de grado, graduados, personal de entidades educativas, integrantes de asociaciones y público en general.

En las jornadas se abordan diferentes políticas en ciencia y tecnología, inversiones en innovación tecnológica en cuanto a productos y procesos, líneas de financiamiento que tienen los Ministerios de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva; de Industria; de Agricultura; de Trabajo; de Desarrollo Social y de Economía de la Nación.

Otra de las temáticas será sobre el capital riesgo e inversores ángeles en la actualidad. Opciones internacionales, nacionales y regionales.

Temas:

- Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica: FONCyT, FONTAR, FONSOFT, FONARSec. Convocatorias y ventanillas vigentes.
- SEPYME -Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional: Capital Semilla, PACC Emprendedores, Innovación en Cadenas de Valor, Empresas Madrinas y Aprendiendo a Empezar.
- Convocatorias federales: Consejo Federal de Ciencia y Tecnología (COFECYT).
- Convocatorias provinciales (Santa Fe): Programas de Promoción de las Actividades Científico-Tecnológicas y de Innovación impulsados por la Secretaría de Estado de Ciencia, Tecnología e Innovación de la provincia de Santa Fe.
- El capital riesgo o capital emprendedor (Venture Capital). Inversores ángeles (Business Angels). Opciones actuales.

Charla gratuita

Responsable	Gerente de la preincubadora
RRHH necesarios	Docentes de las FRRQ que han realizado el Posgrado en Vinculación y Gestión Tecnológica de la UNL o personal UVT- UTN-FRRQ.
Tiempo necesario	1 día, 1 clase, 4 horas.
Inicio de la actividad	Meses 2, 8, 14, 26, 32, 38, 44 de cronograma
Frecuencia	Cada 6 meses

Figura Nº 146. Conferencia “Instrumentos de promoción y financiamiento”

Fuente: Elaboración propia



MANUAL DE ACTIVIDADES

Hoja
1/1

OBJETIVO Nº 4

ACTIVIDAD Nº 8 Curso “Excel para emprendedores”

Destinado a empresarios y emprendedores interesados en aprender el Excel y su aplicación a las finanzas para la gestión de sus negocios.

Esta herramienta de solución empresarial es fundamental para el análisis económico, estadístico, financiero de una idea de negocio.

El uso del Programa Microsoft Excel, para la construcción de modelos Financieros, adquiere enorme importancia, ya que permitan agilizar los procesos que faciliten la toma de decisiones.

Profundizar en el uso de esta herramienta en sus funciones económicas financieras, es fundamental para aquellas personas deban evaluar una idea de negocio que involucra la toma de decisiones a través de la elaboración de modelos financieros con énfasis en análisis de sensibilidad, la simulación tanto determinística como probabilística, manejo de escenarios, funciones especiales, etc.

Competencias:

- Utilización de herramientas de Excel para la toma de decisiones Financieras
- Calcular e interpretar el estado de resultados y los flujos de caja.
- Reconocer e interpretar los indicadores financieros a partir de los flujos de caja libre y del inversionista
- Utilización de herramientas financieras para el cálculo del valor de un negocio.

Responsable	Gerente de la preincubadora
RRHH necesarios	Docente de la FRRQ capacitados en la temática.
Tiempo necesario	2 meses- 8 clases – 32 horas
Inicio de la actividad	Meses 6, 18, 30 y 42
Frecuencia	1 vez al año

Figura Nº 147. Curso “Excel para emprendedores”

Fuente: Elaboración propia



MANUAL DE ACTIVIDADES

Hoja
1/1

OBJETIVO Nº 4

ACTIVIDAD Nº 9

Curso “Propiedad Intelectual: Patentes y derecho de autor”

Este curso está orientado tanto para miembros de la comunidad universitaria, como de áreas de gobierno y la industria.

La aparición de nuevas tecnologías, la velocidad con que son difundidas a la sociedad y los continuos cambios sociales que se producen como resultado de la adopción de dichos adelantos tecnológicos, están generando nuevas relaciones entre el sistema científico, los sectores productivos y la sociedad en general. Dentro de este escenario, un tema significativamente relevante en relación con todo el proceso de innovación, sin lugar a dudas tiene que ver con la Propiedad Intelectual e Industrial, ya que los sistemas de patentes, modelos de utilidad, diseños industriales, derecho de autor, derecho de obtentor, juegan aquí un papel fundamental como mecanismos de apropiación del conocimiento.

Responsable	Gerente de la preincubadora
RRHH necesarios	Dr. Rubén Romano (UNL)
Tiempo necesario	1 día - 2 clase – 8 horas
Inicio de la actividad	Meses 7, 19, 31 y 43
Frecuencia	1 vez al año

Figura Nº 148. Curso “Propiedad Intelectual: Patentes y derecho de autor”

Fuente: Elaboración propia



MANUAL DE ACTIVIDADES

Hoja
1/1

OBJETIVO Nº 4

ACTIVIDAD Nº 10

Curso “Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva”

La Vigilancia Tecnológica es el proceso que detecta información relevante sobre tendencias, novedades de clientes, invenciones y potenciales socios y competidores. Estos datos codificados y analizados brindan la posibilidad de planificar y formular estrategias tecnológicas minimizando la incertidumbre del contexto.

Las actividades de Vigilancia Tecnológica resultan ser entonces herramientas claves en los procesos de innovación y en el fortalecimiento de empresas, por lo cual existe la necesidad de posicionar y lograr un alto nivel de penetración de esta área temática en los distintos actores sociales.

En este curso se buscó transmitir el conocimiento y los instrumentos característicos de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva, desarrollar e incrementar habilidades de los participantes en la temática.

Responsable	Gerente de la preincubadora
RRHH necesarios	Ing Marcelo Grabois (UNL)
Tiempo necesario	1 día - 2 clase – 8 horas
Inicio de la actividad	Meses 3, 15, 27 y 39
Frecuencia	1 vez al año

Figura Nº 149. Curso “Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva”

Fuente: Elaboración propia



MANUAL DE ACTIVIDADES

Hoja
1/1

OBJETIVO Nº 4

ACTIVIDAD Nº 11 Curso “Liderazgo para Emprendedores”

Este curso tendrá por finalidad para ayudar a aquellas personas con un fuerte espíritu emprendedor que precisen rodearse de personal capacitado para dar valor y empuje a su proyecto empresarial y para directivos y gerentes de Pymes que necesiten mejorar sus cualidades de liderazgo y sus dotes comunicativas.

El objetivo del curso es proporcionarte al cursante, las competencias y habilidades de liderazgo que todo emprendedor debe poseer. El emprendedor no puede llevar adelante su emprendimiento sólo, debe desarrollar las capacidades en la búsqueda e incorporación de talentos a su equipo, y debe tener la capacidad de gestionar, dirigir y liderar los equipos de trabajo.

Competencias:

- Emprender.
- Ser un líder.
- Dirigir un equipo de profesionales.
- Buscar y seleccionar personal con talento y habilidades.
- Saber cómo retribuir y recompensar a tu equipo humano.
- Desarrollar las habilidades necesarias para hablar en público.

Responsable	Gerente de la preincubadora
RRHH necesarios	Docente de la FRRQ capacitados en la temática.
Tiempo necesario	1 mes – 4 clases – 16 horas
Inicio de la actividad	Meses 10, 22, 34 y 46
Frecuencia	1 vez al año

Figura Nº 150. Curso “Liderazgo para Emprendedores”

Fuente: Elaboración propia



MANUAL DE ACTIVIDADES

Hoja
1/1

OBJETIVO Nº 4

ACTIVIDAD Nº 12 Curso de “Técnicas Avanzadas de Negociación”

Las Técnicas de negociación van un paso más allá y complementan a las técnicas profesionales de venta. Las técnicas de negociación son para aquellas ventas complicadas y permiten al comercial lidiar exitosamente con escenarios difíciles, manejando adecuadamente todo tipo de objeciones. Este curso tendrá por finalidad aportar una serie de herramientas comerciales avanzadas para este tipo de ventas en escenarios complejos, recogiendo las técnicas de negociación más sofisticadas.

Contenidos del Curso:

- La Negociación: Definición, Objetivos y Elementos
- El Negociador
- Estilos de Negociación
- Entornos de la Negociación
- Estrategias de Negociación
- Tácticas de Negociación
- Fases de la Negociación

Responsable	Gerente de la preincubadora
RRHH necesarios	Personal externo contratado
Tiempo necesario	1 mes – 4 clases – 16 horas
Inicio de la actividad	Meses 11, 23, 35 y 47 (Nov.)
Frecuencia	1 vez al año

Figura Nº 151. Curso de “Técnicas Avanzadas de Negociación”

Fuente: Elaboración propia



MANUAL DE ACTIVIDADES

Hoja
1/1

OBJETIVO Nº 4

ACTIVIDAD Nº 13 Curso “Presentaciones para convencer”

Las presentaciones son hoy en día una de las principales herramientas de comunicación de ideas y conocimiento a nivel interno y externo en cualquier organización moderna. En un entorno competitivo cada vez más saturado de información, la capacidad de estructurar el contenido de una presentación y de hacer llegar el mensaje principal a los oyentes resulta clave. El objetivo de este curso es proporcionar una serie de recursos sencillos y eficaces para preparar presentaciones claras y efectivas, específicamente en la presentación de planes de negocio para convencer a un inversor ángel o conseguir socios capitalistas.

Responsable	Gerente de la preincubadora
RRHH necesarios	Gerente de la preincubadora
Tiempo necesario	1 mes – 4 clases – 16 horas
Inicio de la actividad	Meses 9, 21, 33 y 45
Frecuencia	1 vez al año

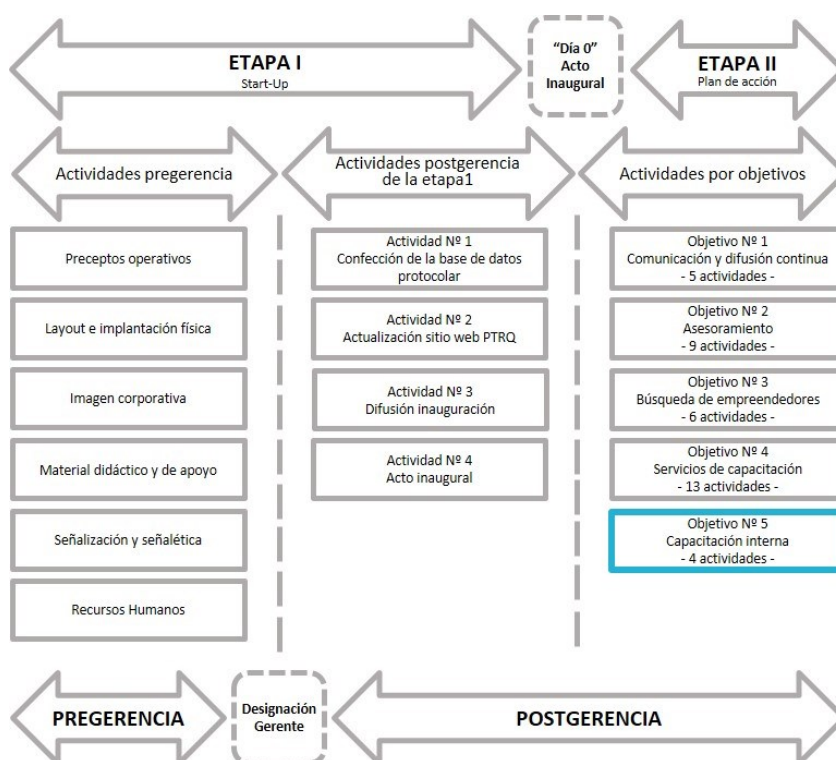
Figura Nº 152. Curso “Presentaciones para convencer”

Fuente: Elaboración propia

OBJETIVO 5

Capacitación interna

Impulsar la capacitación continua de los recursos humanos para que mejoren sus habilidades de gestión de operación y de servicio a los clientes, con el fin de mantener un equipo de trabajo eficaz, capacitado, motivado y alineado a la misión y visión de la organización.



Actividades

- Actividad Nº 1 – Participación en congresos, conferencias y actividades afines a Polos tecnológicos e incubadoras.
- Actividad Nº 2 – Videoconferencias con otras incubadoras
- Actividad Nº 3 – Visitas a incubadoras y polos tecnológicos
- Actividad Nº 4 – Capacitación interna



MANUAL DE ACTIVIDADES

Hoja
1/1

OBJETIVO Nº 5

ACTIVIDAD Nº 1

Participación en congresos, conferencias y actividades afines a Polos tecnológicos e incubadoras

La participación en cursos, congresos, conferencias y workshops relacionados a las actividades de emprendedorismo, creatividad e innovación, relacionados al desarrollo de empresas innovadoras, spin off universitarios, etc. son de fundamental importancia para la capacitación de los recursos humanos que trabajaran en REINCUBA y en el futuro en otras actividades y servicios que se vayan anexando al Polo Tecnológico Reconquista. En general, la mayoría de estas actividades se realizan regularmente todos los años (como ser los encuentros anuales de AIPYPT, Asociación Argentina de Incubadora de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos o las actividades de REDVITEC entre otros) por lo cual toda la información relacionada se mantendrá actualizada en la base de datos protocolar.

Responsable	Gerente de la preincubadora
RRHH necesarios	Gerente de la incubadora y personal de REINCUBA
Tiempo necesario	6 días en 3 eventos (estimación)
Inicio de la actividad	Desde mes 1
Frecuencia	Variable

Figura Nº 153. Participación en congresos, conferencias y actividades afines a Polos tecnológicos e incubadoras

Fuente: Elaboración propia


	MANUAL DE ACTIVIDADES	Hoja 1/1
OBJETIVO Nº 5	ACTIVIDAD Nº 2 Videoconferencias con otras incubadoras	
<p>La videoconferencia ofrece hoy en día una solución accesible a la necesidad de comunicación. La importancia de las videoconferencias está en el ahorro económico y de tiempo que significa para las personas, empresas o organizaciones que la utilizan. Durante los próximos años los servicios de videoconferencia en la nube recibirán un nuevo impulso, gracias a la disponibilidad para el gran público de una serie de tecnologías que van a mejorar aún más la calidad de la imagen, además de optimizar la banda ancha requerida, especialmente en las redes móviles.</p> <p>La videoconferencia en la nube está desbancando los sistemas de videoconferencia tradicional. Hasta hace unos años, las empresas u organizaciones que requerían una solución de videoconferencia debían invertir importantes cantidades de dinero en equipamiento de sala e infraestructuras de red para obtener una buena calidad de imagen, a la vez que eran soluciones limitadas pues sólo conectaban un punto con otro, es decir, una sala equipada con un equipo de videoconferencia, con otra de las mismas características. Desde hace unos años, la aparición de la videoconferencia en la nube, totalmente flexible ya que es compatible con cualquier dispositivo, y además no requiere inversión, ha ido ganando mercado a la videoconferencia tradicional.</p> <p>A diferencia de las videoconferencias abiertas planificadas entre emprendedores de REINCUBA y emprendedores de otras incubadoras del mundo (Objetivo 3 – Actividad 5), en este caso las videoconferencias serán destinadas exclusivamente la capacitación de los recursos humanos de REINCUBA a través de consultas, intercambio de experiencias entre el personal que trabaja en las incubadoras, polos, aceleradores de empresas de distintas partes de mundo.</p> <p>Se planificarán al menos 3 videoconferencias por año con incubadoras y polos tecnológicos de Argentina, Brasil, Chile, además con otros polos tecnológicos de Italia y España. La primera videoconferencia será planificada para realizarla con el Parco Padano de Milano, en el cual realice mi pasantía para este trabajo final.</p> <p>Los datos de las incubadoras, polos, etc. se tomarán de la base de datos protocolar</p>		
Responsable	Gerente de la preincubadora	
RRHH necesarios	Equipo de soporte informático de la FRRQ	
Tiempo necesario	1 día	
Inicio de la actividad	Desde mes 1	
Frecuencia	Variable	

Figura Nº 154. Videoconferencias con otras incubadoras

Fuente: Elaboración propia



MANUAL DE ACTIVIDADES

Hoja
1/1

OBJETIVO Nº 5

ACTIVIDAD Nº 3

Visitas a incubadoras y polos tecnológicos

Esta actividad tiene por finalidad realizar visitas a polos tecnológicos, incubadoras y preincubadoras en ocasión de actividades extraordinarias que se realicen en las mismas como ser:

- Conferencias
- Congresos
- Workshops
- Concursos
- Visitas guiadas

La información de estas actividades son publicadas en los sitios web o en las redes sociales por las organizaciones por lo cual se deberá mantener una comunicación fluida con los demás polos y asociaciones de la Argentina de manera de disponer con la anticipación necesaria todo tipo de información relacionada con los eventos antes mencionados.

Responsable	Gerente de la preincubadora
RRHH necesarios	Gerente de la incubadora y personal de REINCUBA
Tiempo necesario	6 días en 3 eventos (estimado)
Inicio de la actividad	Desde mes 1
Frecuencia	Variable

Figura Nº 155. Visitas a incubadoras y polos tecnológicos

Fuente: Elaboración propia


	MANUAL DE ACTIVIDADES	Hoja 1/1
OBJETIVO Nº 5	ACTIVIDAD Nº 4 Capacitación interna	
<p>El objetivo de la capacitación interna es que la misión y los objetivos de REINCUBA se logren plenamente. Para ello es necesario el aprendizaje continuo de sus RRHH como la única forma de afrontar los constantes cambios y aprovechar las oportunidades de crecimiento en un contexto con alta dosis de incertidumbre.</p> <p>La capacitación puede estar orientada a la formación de las personas para mejorar su desempeño en el puesto actual o para prepararse en vista a ocupar futuras posiciones dentro del Polo Tecnológico Reconquista. Así se adquirirán conocimientos y habilidades, y también se fortalecerán valores y actitudes que tienen que ver con la cultura de la organización.</p> <p>Luego de definir los aspectos a mejorar y sus motivos, se evaluarán las distintas alternativas de capacitación que pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación a cargo de personal de la Universidad • Capacitación contratada externa. 		
Responsable	Gerente de la preincubadora	
RRHH necesarios	Docentes de la FRRQ, consultores externos.	
Tiempo necesario	actividad continua	
Inicio de la actividad	Meses 4, 10, 16, 22, 28, 34, 40 y 46	
Frecuencia	2 veces al año	

Figura Nº 156. Capacitación interna

Fuente: Elaboración propia

APENDICE V

Planillas de ingresos y egresos del plan de acción

Ingresos y egresos del 1º año del plan de acción

AÑO 1																
Objetivo	Actividad	Ing./Egr.	Meses												Sumas	Totales
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	1	I													0	0
		E													0	
	2	I													0	0
		E													0	
	3	I													0	0
		E													0	
	4	I													0	-1200
		E					-400		-400		-400				-1200	
	5	I													0	0
		E													0	
Totales			0	0	0	0	-400	0	-400	0	-400	0	0	0	-1200	

Tabla N° 5. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 1 en el Año 1 del plan de acción

Fuente: Elaboración propia

AÑO 1																
Objetivo	Actividad	Ing./Egr.	Meses												Sumas	Totales
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
2	1	I	2000	2000											0	-60580
		E	-5000	-5070	-5000	-5070	-5000	-5300	-5000	-5070	-5000	-5070	-5000	-5000	-60580	
	2	I									3000				3000	3000
		E													0	
	3	I													0	0
		E													0	
	4	I													0	0
		E													0	
	5	I													0	0
		E													0	
	6	I													0	0
		E													0	
	7	I													0	0
		E													0	
	8	I													0	0
		E													0	
	9	I													0	0
		E													0	
Totales			-5000	-5070	-5000	-5070	-5000	-5300	-5000	-5070	-2000	-5070	-5000	-5000	-57580	

Tabla N° 6. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 2 en el Año 1 del plan de acción
Fuente: Elaboración propia

AÑO 1																	
Objetivo	Actividad	Ing./Egr.	Meses												Sumas	Totales	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
3	1	I													0	0	
		E													0		
	2	I														0	0
		E														0	
	3	I														0	0
		E														0	
	4	I														0	0
		E														0	
	5	I				2000						2000				4000	4000
		E														0	
	6	I														0	0
		E														0	
Totales			0	0	0	2000	0	0	0	0	0	2000	0	0	4000		

Tabla N° 7. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 3 en el Año 1 del plan de acción
Fuente: Elaboración propia

AÑO 1																
Objetivo	Actividad	Ing./Egr.	Meses												Sumas	Totales
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
4	1	I									15000				15000	8000
		E									-7000				-7000	
	2	I				12000									12000	7000
		E				-5000									-5000	
	3	I							5000						5000	5000
		E							0						0	
	4	I					7000								7000	7000
		E					0								0	
	5	I						8000							8000	8000
		E						0							0	
	6	I		7600											7600	5600
		E		-2000											-2000	
	7	I													0	0
		E													0	
	8	I								10000					10000	6800
		E								-3200					-3200	
	9	I							8000						8000	5500
		E							-2500						-2500	
	10	I			8000										8000	5500
		E			-2500										-2500	
	11	I										6000			6000	4400
		E										-1600			-1600	
	12	I											6000		6000	4400
		E											-1600		-1600	
13	I									4000				4000	4000	
	E									0				0		
Totales			0	5600	5500	7000	7000	8000	10500	6800	12000	4400	4400	0	71200	

Tabla N° 8. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 4 en el Año 1 del plan de acción
Fuente: Elaboración propia

AÑO 1																
Objetivo	Actividad	Ing./Egr.	Meses												Sumas	Totales
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
5	1	I													0	-3000
		E			-1500					-1500					-3000	
	2	I													0	0
		E													0	
	3	I													0	-2000
		E							-2000						-2000	
	4	I													0	-4000
		E				-2000						-2000			-4000	
Totales			0	0	-1500	-2000	0	0	-2000	-1500	0	-2000	0	0	-9000	

Tabla N° 9. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 5 en el Año 1 del plan de acción
Fuente: Elaboración propia

Observaciones Año 1

Objetivo 1

Actividad N° 1: egresos correspondientes a gastos de pautas publicitarias de cursos

Objetivo N° 2

Actividad N° 1: egresos correspondientes salario gerente de REINCUBA e insumos generales y de refrigerio.

Actividad N° 2: ingresos correspondientes a porcentaje de honorarios de presentaciones de proyectos Sepyme (PACC emprendedores)

Objetivo N° 3

Actividad N° 5: ingresos por pago arancel videoconferencias

Objetivo N° 4

Actividad N° 1: ingresos por pago arancel workshop y donaciones sponsors, y egresos por pago honorarios y viáticos Kastika.

Actividad N° 2: ingresos por pago arancel curso y donaciones sponsors, y egresos por pago honorarios y viáticos Leo Sokolosky (\$1500 por días más viáticos).

Actividad N° 3: ingresos por pago arancel curso emprendedorismo, sin egresos (dictado por personal de la incubadora).

Actividad N° 4: ingresos por pago arancel curso modelado de negocios, sin egresos (dictado por personal de la incubadora).

Actividad N° 5: ingresos por pago arancel curso plan de negocios, sin egresos (dictado por personal de la incubadora).

Actividad N° 6: ingresos por pago arancel curso marketing, egresos pago honorarios docente curso marketing.

Actividad N° 8: ingresos por pago arancel curso Excel, egresos pago honorarios docente.

Actividad N° 9: ingresos por pago arancel curso Patentes, egresos pago honorarios Dr. Romano.

Actividad N° 10: ingresos por pago arancel curso Patentes, egresos pago honorarios Dr. Grabois.

Actividad N° 11: ingresos por pago arancel curso Liderazgo, egresos pago honorarios docente.

Actividad N° 12: ingresos por pago arancel curso Negociación, egresos pago honorarios docente.

Actividad N° 13: ingresos por pago arancel curso Presentaciones, sin egresos.

Objetivo N° 5

Actividad N° 1: egresos por gastos de hotelería, transporte, etc.

Actividad N° 3: egresos por gastos de hotelería, transporte, etc.

Actividad N° 4: egresos pago honorarios profesores capacitación interna.

Ingresos y egresos del 2º año del plan de acción

AÑO 2																
Objetivo	Actividad	Ing./Egr.	Meses												Sumas	Totales
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	1	I													0	0
		E													0	
	2	I													0	0
		E													0	
	3	I													0	0
		E													0	
	4	I													0	-1200
		E					-400		-400		-400				-1200	
	5	I													0	0
		E													0	
Totales			0	0	0	0	0	-400	0	-400	0	-400	0		0	

Tabla N° 10. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 1 en el Año 2 del plan de acción
Fuente: Elaboración propia

AÑO 2																
Objetivo	Actividad	Ing./Egr.	Meses												Sumas	Totales
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
2	1	I													0	-60580
		E	-5000	-5070	-5000	-5070	-5000	-5300	-5000	-5070	-5000	-5070	-5000	-5000	-60580	
	2	I			3000										6000	6000
		E													0	
	3	I													0	0
		E													0	
	4	I													0	0
		E													0	
	5	I													0	0
		E													0	
	6	I													0	0
		E													0	
	7	I													0	0
		E													0	
	8	I													0	0
		E													0	
	9	I													0	0
		E													0	
Totales			-5000	-5070	-2000	-5070	-5000	-5300	-5000	-5070	-2000	-5070	-5000	-5000	-54580	

Tabla N° 11. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 2 en el Año 2 del plan de acción
Fuente: Elaboración propia

AÑO 2																
Objetivo	Actividad	Ing./Egr.	Meses												Sumas	Totales
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
3	1	I													0	0
		E													0	
	2	I													0	0
		E													0	
	3	I													0	0
		E													0	
	4	I				20000					6000				26000	10000
		E				-12000					-4000				-16000	
	5	I					2000					2000			4000	4000
		E													0	
	6	I													0	0
		E													0	
Totales			0	0	0	8000	2000	0	0	0	2000	2000	0	0	14000	

Tabla N° 12. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 3 en el Año 2 del plan de acción
Fuente: Elaboración propia

AÑO 2																
Objetivo	Actividad	Ing./Egr.	Meses												Sumas	Totales
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
4	1	I													0	0
		E													0	
	2	I				12000									12000	7000
		E				-5000									-5000	
	3	I							5000						5000	5000
		E							0						0	
	4	I					6000								6000	6000
		E					0								0	
	5	I							8000						8000	8000
		E							0						0	
	6	I		8000											8000	6000
		E		-2000											-2000	
	7	I													0	0
		E													0	
	8	I								10000					10000	6800
		E								-3200					-3200	
	9	I							8000						8000	5500
		E							-2500						-2500	
	10	I			8000							6000			14000	9900
		E			-2500							-1600			-4100	
	11	I											6000		6000	4400
		E											-1600		-1600	
	12	I													0	0
		E													0	
13	I									4000				4000	4000	
	E									0				0		
Totales			0	6000	5500	7000	6000	8000	10500	6800	4000	4400	4400	0	62600	

Tabla N° 13. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 4 en el Año 2 del plan de acción
Fuente: Elaboración propia

AÑO 2																
Objetivo	Actividad	Ing./Egr.	Meses												Sumas	Totales
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
5	1	I													0	-3000
		E			-1500					-1500					-3000	
	2	I													0	0
		E													0	
	3	I													0	-2000
		E							-2000						-2000	
	4	I													0	-2000
		E				-2000									-2000	
Totales			0	0	-1500	-2000	0	-2000	0	-1500	0	0	0	0	-7000	

Tabla N° 14. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 5 en el Año 2 del plan de acción
Fuente: Elaboración propia

Observaciones Año 2

Objetivo 1

Actividad N° 1: egresos correspondientes a gastos de pautas publicitarias de cursos

Objetivo N° 2

Actividad N° 1: egresos correspondientes salario gerente de REINCUBA e insumos generales y de refrigerio.

Actividad N° 2: ingresos correspondientes a porcentaje de honorarios de presentaciones de proyectos Sepyme (PACC emprendedores)

Objetivo N° 3

Actividad N° 4: ingresos por donaciones, egresos por premios a emprendedores

Actividad N° 5: ingresos por pago arancel videoconferencias

Actividad N° 6: ingresos por donaciones, egresos por premios a emprendedores escuela secundaria

Objetivo N° 4

Actividad N° 2: ingresos por pago arancel curso y donaciones sponsors, y egresos por pago honorarios y viáticos Leo Sokolosky (\$1500 por días más viáticos).

Actividad N° 3: ingresos por pago arancel curso emprendedorismo, sin egresos (dictado por personal de la incubadora).

Actividad N° 4: ingresos por pago arancel curso modelado de negocios, sin egresos (dictado por personal de la incubadora).

Actividad N° 5: ingresos por pago arancel curso plan de negocios, sin egresos (dictado por personal de la incubadora).

Actividad N° 6: ingresos por pago arancel curso marketing, egresos pago honorarios docente curso marketing.

Actividad N° 8: ingresos por pago arancel curso Excel, egresos pago honorarios docente.

Actividad N° 9: ingresos por pago arancel curso Patentes, egresos pago honorarios Dr. Romano.

Actividad N° 10: ingresos por pago arancel curso Patentes, egresos pago honorarios Dr. Grabois.

Actividad N° 11: ingresos por pago arancel curso Liderazgo, egresos pago honorarios docente.

Actividad N° 12: ingresos por pago arancel curso Negociación, egresos pago honorarios docente.

Actividad N° 13: ingresos por pago arancel curso Presentaciones, sin egresos.

Objetivo N° 5

Actividad N° 1: egresos por gastos de hotelería, transporte, etc.

Actividad N° 3: egresos por gastos de hotelería, transporte, etc.

Actividad N° 4: egresos pago honorarios profesores capacitación interna.

Ingresos y egresos del 3º año del plan de acción

AÑO 3																
Objetivo	Actividad	Ing./Egr.	Meses												Sumas	Totales
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	1	I													0	0
		E													0	
	2	I													0	0
		E													0	
	3	I													0	0
		E													0	
	4	I													0	-800
		E			-400					-400					-800	
	5	I													0	0
		E													0	
Totales			0	0	-400	0	0	0	0	-400	0	0	0	0	-800	

Tabla N° 15. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 1 en el Año 3 del plan de acción

Fuente: Elaboración propia

AÑO 3																
Objetivo	Actividad	Ing./Egr.	Meses												Sumas	Totales
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
2	1	I													0	-60580
		E	-5000	-5070	-5000	-5070	-5000	-5300	-5000	-5070	-5000	-5070	-5000	-5000	-60580	
	2	I									3000				3000	3000
		E													0	
	3	I													0	0
		E													0	
	4	I													0	0
		E													0	
	5	I													0	0
		E													0	
	6	I													0	0
		E													0	
	7	I													0	0
		E													0	
	8	I													0	0
		E													0	
	9	I													0	0
		E													0	
Totales			-5000	-5070	-5000	-5070	-5000	-5300	-5000	-5070	-2000	-5070	-5000	-5000	-57580	

Tabla N° 16. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 2 en el Año3 del plan de acción
Fuente: Elaboración propia

AÑO 3																	
Objetivo	Actividad	Ing./Egr.	Meses												Sumas	Totales	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
3	1	I													0	0	
		E													0		
	2	I														0	0
		E														0	
	3	I														0	0
		E														0	
	4	I				20000					6000					26000	10000
		E				-12000					-4000					-16000	
	5	I				2000						2000				4000	4000
		E														0	
	6	I														0	0
		E														0	
Totales			0	0	0	10000	0	0	0	0	2000	2000	0	0	14000		

Tabla N° 17. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 3 en el Año 3 del plan de acción

Fuente: Elaboración propia

AÑO 3																	
Objetivo	Actividad	Ing./Egr.	Meses												Sumas	Totales	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
4	1	I									15000				15000	8000	
		E									-7000				-7000		
	2	I				12000										12000	7000
		E				-5000										-5000	
	3	I							5000							5000	5000
		E							0							0	
	4	I					6000									6000	6000
		E					0									0	
	5	I							8000							8000	8000
		E							0							0	
	6	I		8000												8000	6000
		E		-2000												-2000	
	7	I														0	0
		E														0	
	8	I								10000						10000	6800
		E								-3200						-3200	
	9	I							8000							8000	5500
		E							-2500							-2500	
	10	I			8000											8000	5500
		E			-2500											-2500	
	11	I										6000				6000	4400
		E										-1600				-1600	
	12	I											6000			6000	4400
		E											-1600			-1600	
13	I									4000					4000	4000	
	E									0					0		
Totales			0	6000	5500	7000	6000	8000	10500	6800	12000	4400	4400	0	70600		

Tabla N° 18. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 4 en el Año 3 del plan de acción

Fuente: Elaboración propia

AÑO 3																
Objetivo	Actividad	Ing./Egr.	Meses												Sumas	Totales
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
5	1	I													0	-3000
		E			-1500					-1500					-3000	
	2	I													0	0
		E													0	
	3	I													0	-2000
		E							-2000						-2000	
	4	I													0	-2000
		E				-2000									-2000	
Totales			0	0	-1500	-2000	0	-2000	0	-1500	0	0	0	0	-7000	

Tabla N° 19. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 5 en el Año3 del plan de acción
Fuente: Elaboración propia

Observaciones Año 3

Objetivo 1

Actividad N° 1: egresos correspondientes a gastos de pautas publicitarias de cursos

Objetivo N° 2

Actividad N° 1: egresos correspondientes salario gerente de REINCUBA e insumos generales y de refrigerio.

Actividad N° 2: ingresos correspondientes a porcentaje de honorarios de presentaciones de proyectos Sepyme (PACC emprendedores)

Objetivo N° 3

Actividad N° 4: ingresos por donaciones, egresos por premios a emprendedores

Actividad N° 5: ingresos por pago arancel videoconferencias

Actividad N° 6: ingresos por donaciones, egresos por premios a emprendedores escuela secundaria

Objetivo N° 4

Actividad N° 1: ingresos por pago arancel workshop y donaciones sponsors, y egresos por pago honorarios y viáticos Kastika.

Actividad N° 2: ingresos por pago arancel curso y donaciones sponsors, y egresos por pago honorarios y viáticos Leo Sokolosky (\$1500 por días más viáticos).

Actividad N° 3: ingresos por pago arancel curso emprendedorismo, sin egresos (dictado por personal de la incubadora).

Actividad N° 4: ingresos por pago arancel curso modelado de negocios, sin egresos (dictado por personal de la incubadora).

Actividad N° 5: ingresos por pago arancel curso plan de negocios, sin egresos (dictado por personal de la incubadora).

Actividad N° 6: ingresos por pago arancel curso marketing, egresos pago honorarios docente curso marketing.

Actividad N° 8: ingresos por pago arancel curso Excel, egresos pago honorarios docente.

Actividad N° 9: ingresos por pago arancel curso Patentes, egresos pago honorarios Dr. Romano.

Actividad N° 10: ingresos por pago arancel curso Patentes, egresos pago honorarios Dr. Grabois.

Actividad N° 11: ingresos por pago arancel curso Liderazgo, egresos pago honorarios docente.

Actividad N° 12: ingresos por pago arancel curso Negociación, egresos pago honorarios docente.

Actividad N° 13: ingresos por pago arancel curso Presentaciones, sin egresos.

Objetivo N° 5

Actividad N° 1: egresos por gastos de hotelería, transporte, etc.

Actividad N° 3: egresos por gastos de hotelería, transporte, etc.

Actividad N° 4: egresos pago honorarios profesores capacitación interna.

Ingresos y egresos del 4º año del plan de acción

AÑO 4																
Objetivo	Actividad	Ing./Egr.	Meses												Sumas	Totales
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	1	I													0	0
		E													0	
	2	I													0	0
		E													0	
	3	I													0	0
		E													0	
	4	I													0	-1200
		E					-400		-400		-400				-1200	
	5	I													0	0
		E													0	
Totales			0	0	0	0	-400	0	-400	0	-400	0	0	0	-1200	

Tabla N° 20. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 1 en el Año 4 del plan de acción

Fuente: Elaboración propia

AÑO 4																
Objetivo	Actividad	Ing./Egr.	Meses												Sumas	Totales
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
2	1	I													0	-60580
		E	-5000	-5070	-5000	-5070	-5000	-5300	-5000	-5070	-5000	-5070	-5000	-5000	-60580	
	2	I				3000									3000	3000
		E													0	
	3	I													0	0
		E													0	
	4	I													0	0
		E													0	
	5	I													0	0
		E													0	
	6	I													0	0
		E													0	
	7	I													0	0
		E													0	
	8	I													0	0
		E													0	
	9	I													0	0
		E													0	
Totales			-5000	-5070	-5000	-2070	-5000	-5300	-5000	-5070	-5000	-5070	-5000	-5000	-57580	

Tabla N° 21. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 2 en el Año 4 del plan de acción

Fuente: Elaboración propia

AÑO 4																	
Objetivo	Actividad	Ing./Egr.	Meses												Sumas	Totales	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
3	1	I													0	0	
		E													0		
	2	I														0	0
		E														0	
	3	I														0	0
		E														0	
	4	I				20000					6000					26000	10000
		E				-12000					-4000					-16000	
	5	I				2000						2000				4000	4000
		E														0	
	6	I														0	0
		E														0	
Totales			0	0	0	10000	0	0	0	0	2000	2000	0	0	14000		

Tabla N° 22. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 3 en el Año 4 del plan de acción

Fuente: Elaboración propia

AÑO 4																	
Objetivo	Actividad	Ing./Egr.	Meses												Sumas	Totales	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
4	1	I													0	0	
		E													0		
	2	I				12000										12000	7000
		E				-5000										-5000	
	3	I							5000							5000	5000
		E							0							0	
	4	I					6000									6000	6000
		E					0									0	
	5	I							8000							8000	8000
		E							0							0	
	6	I		8000												8000	6000
		E		-2000												-2000	
	7	I														0	0
		E														0	
	8	I								10000						10000	6800
		E								-3200						-3200	
	9	I							8000							8000	5500
		E							-2500							-2500	
	10	I			8000											8000	5500
		E			-2500											-2500	
	11	I										6000				6000	4400
		E										-1600				-1600	
	12	I											6000			6000	4400
		E											-1600			-1600	
13	I									4000					4000	4000	
	E									0					0		
Totales			0	6000	5500	7000	6000	8000	10500	6800	4000	4400	4400	0	62600		

Tabla N° 23. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 4 en el Año 4 del plan de acción

Fuente: Elaboración propia

AÑO 4																
Objetivo	Actividad	Ing./Egr.	Meses												Sumas	Totales
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
5	1	I													0	-3000
		E			-1500					-1500					-3000	
	2	I													0	0
		E													0	
	3	I													0	-2000
		E							-2000						-2000	
	4	I													0	-2000
		E				-2000									-2000	
Totales			0	0	-1500	-2000	0	-2000	0	-1500	0	0	0	0	-7000	

Tabla N° 24. Ingresos y egresos correspondientes a las actividades del Objetivo 5 en el Año 4 del plan de acción

Fuente: Elaboración propia

Observaciones Año 4

Objetivo 1

Actividad N° 1: egresos correspondientes a gastos de pautas publicitarias de cursos

Objetivo N° 2

Actividad N° 1: egresos correspondientes salario gerente de REINCUBA e insumos generales y de refrigerio.

Actividad N° 2: ingresos correspondientes a porcentaje de honorarios de presentaciones de proyectos Sepyme (PACC emprendedores)

Objetivo N° 3

Actividad N° 5: ingresos por pago arancel videoconferencias

Objetivo N° 4

Actividad N° 2: ingresos por pago arancel curso y donaciones sponsors, y egresos por pago honorarios y viáticos Leo Sokolosky (\$1500 por días más viáticos).

Actividad N° 3: ingresos por pago arancel curso emprendedorismo, sin egresos (dictado por personal de la incubadora).

Actividad N° 4: ingresos por pago arancel curso modelado de negocios, sin egresos (dictado por personal de la incubadora).

Actividad N° 5: ingresos por pago arancel curso plan de negocios, sin egresos (dictado por personal de la incubadora).

Actividad N° 6: ingresos por pago arancel curso marketing, egresos pago honorarios docente curso marketing.

Actividad N° 8: ingresos por pago arancel curso Excel, egresos pago honorarios docente.

Actividad N° 9: ingresos por pago arancel curso Patentes, egresos pago honorarios Dr. Romano.

Actividad N° 10: ingresos por pago arancel curso Patentes, egresos pago honorarios Dr. Grabois.

Actividad N° 11: ingresos por pago arancel curso Liderazgo, egresos pago honorarios docente.

Actividad N° 12: ingresos por pago arancel curso Negociación, egresos pago honorarios docente.

Actividad N° 13: ingresos por pago arancel curso Presentaciones, sin egresos.

Objetivo N° 5

Actividad N° 1: egresos por gastos de hotelería, transporte, etc.

Actividad N° 3: egresos por gastos de hotelería, transporte, etc.

Actividad N° 4: egresos pago honorarios profesores capacitación interna.

APENDICE W

Diagrama de Gantt del plan de acción

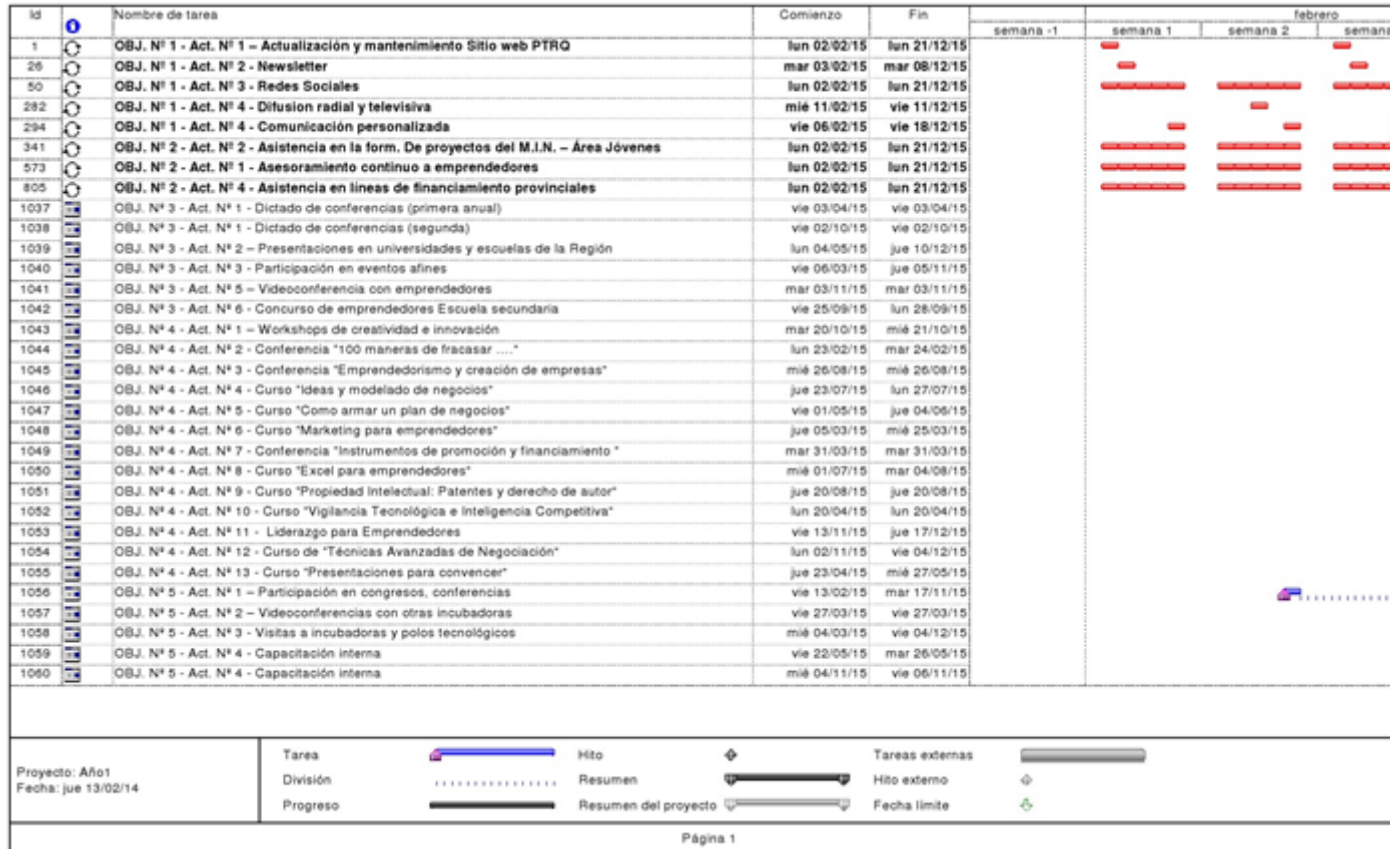


Figura N° 157. Diagrama de Gantt Año 1 (Parte 1/5)

Fuente: Elaboración propia

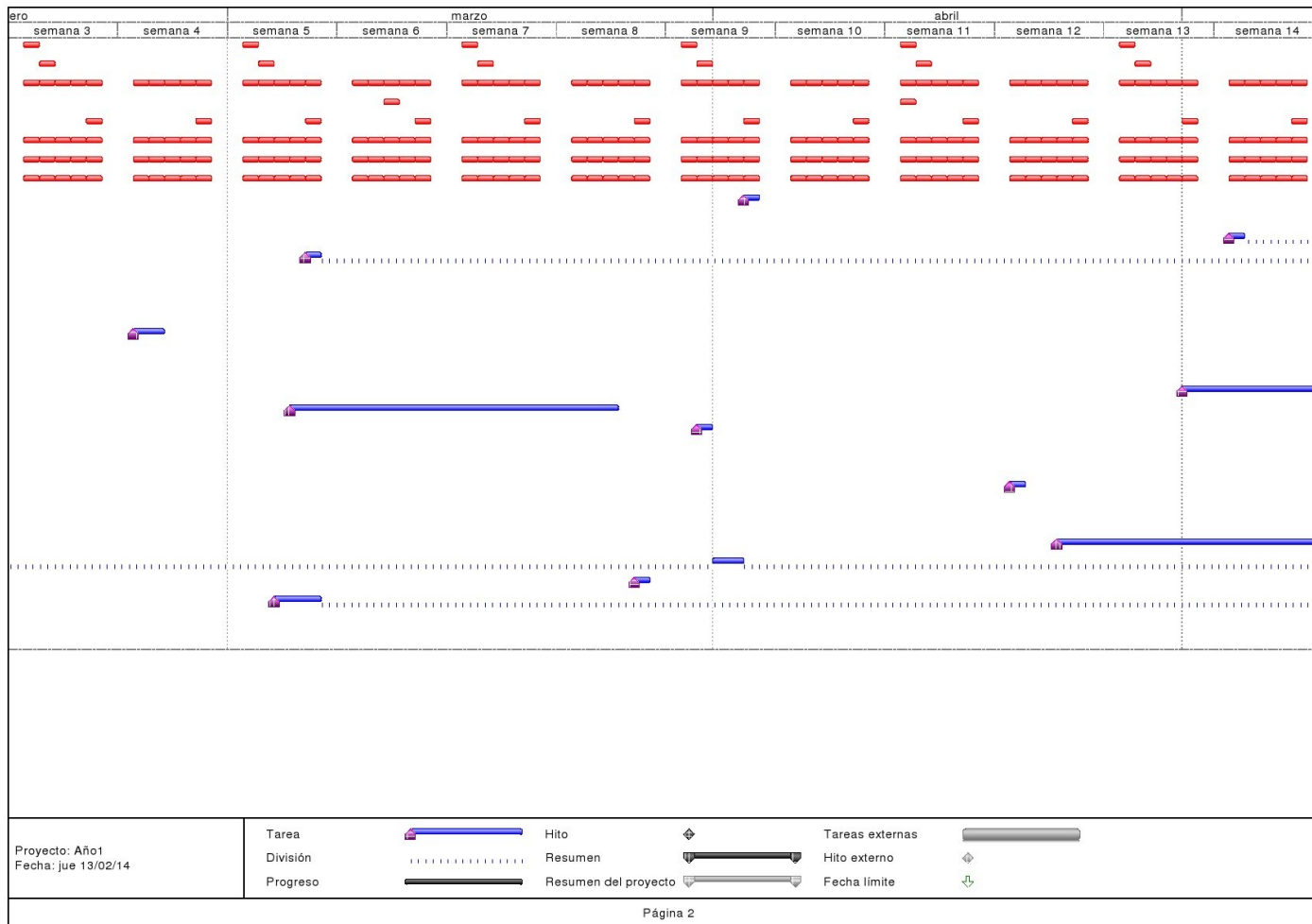


Figura N° 158. Diagrama de Gantt Año 1 (Parte 2/5)
Fuente: Elaboración propia

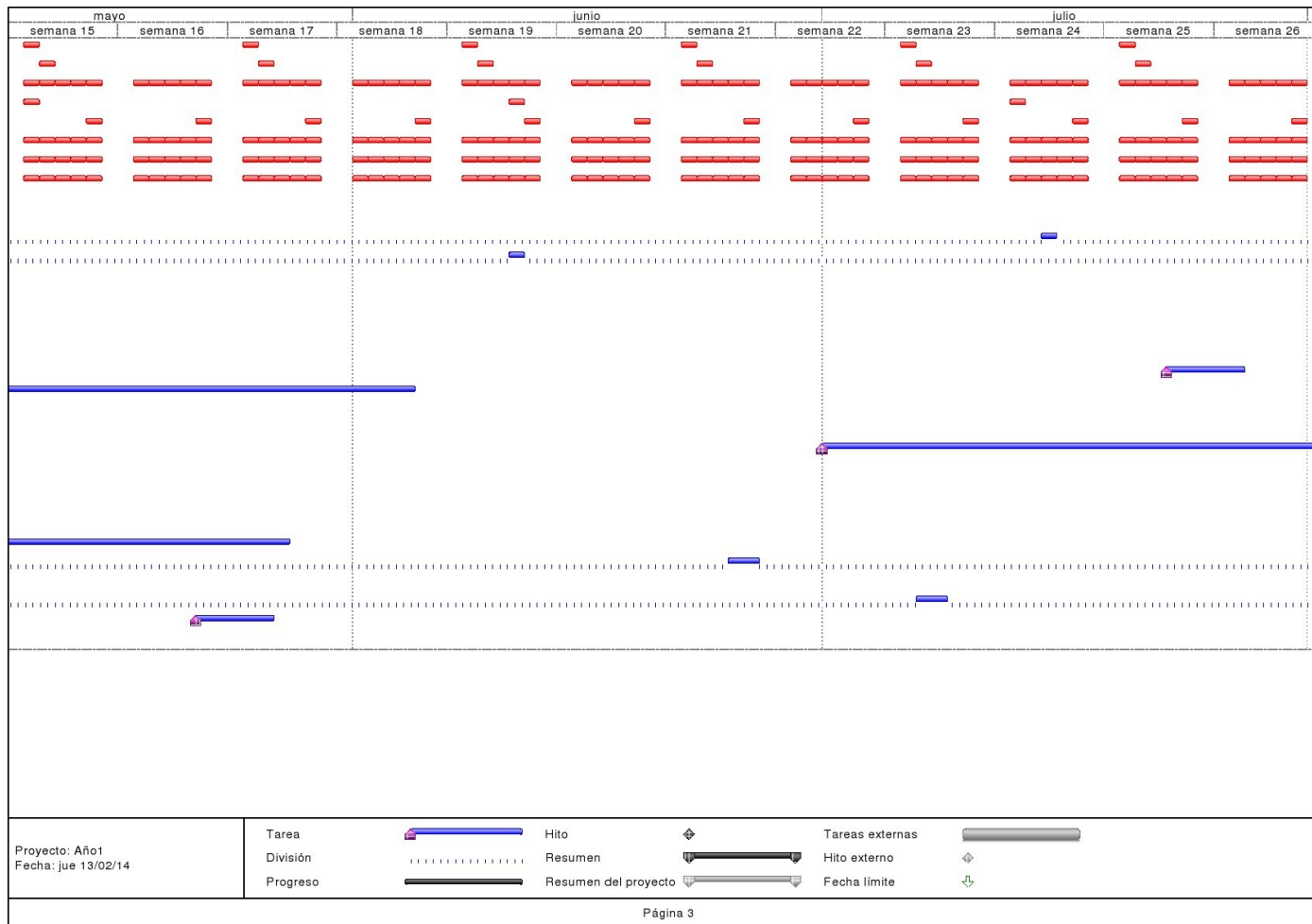


Figura N° 159. Diagrama de Gantt Año 1 (Parte 3/5)
 Fuente: Elaboración propia

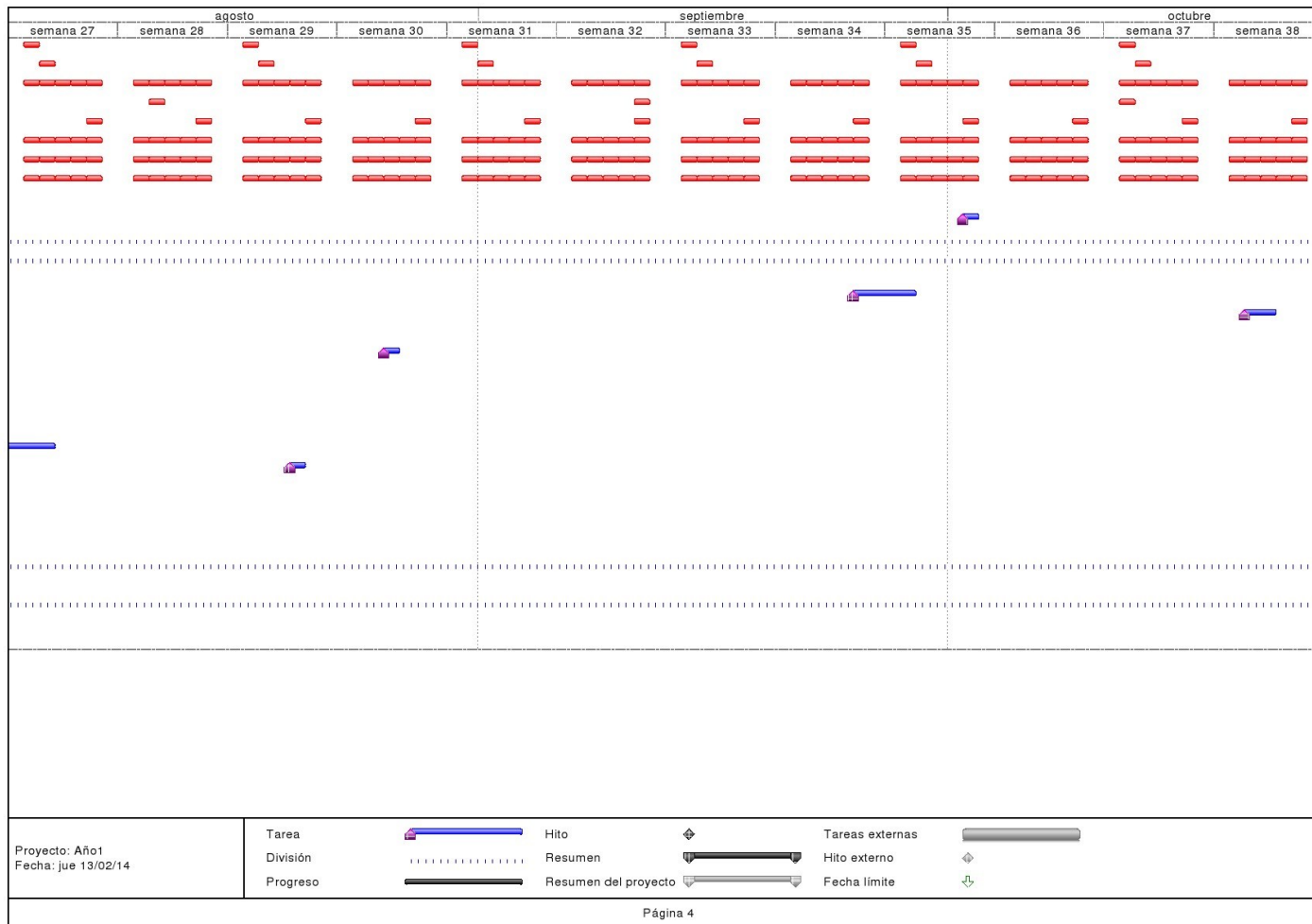


Figura N° 160. Diagrama de Gantt Año 1 (Parte 4/5)
Fuente: Elaboración propia



Figura N° 161. Diagrama de Gantt Año 1 (Parte 5/5)
 Fuente: Elaboración propia

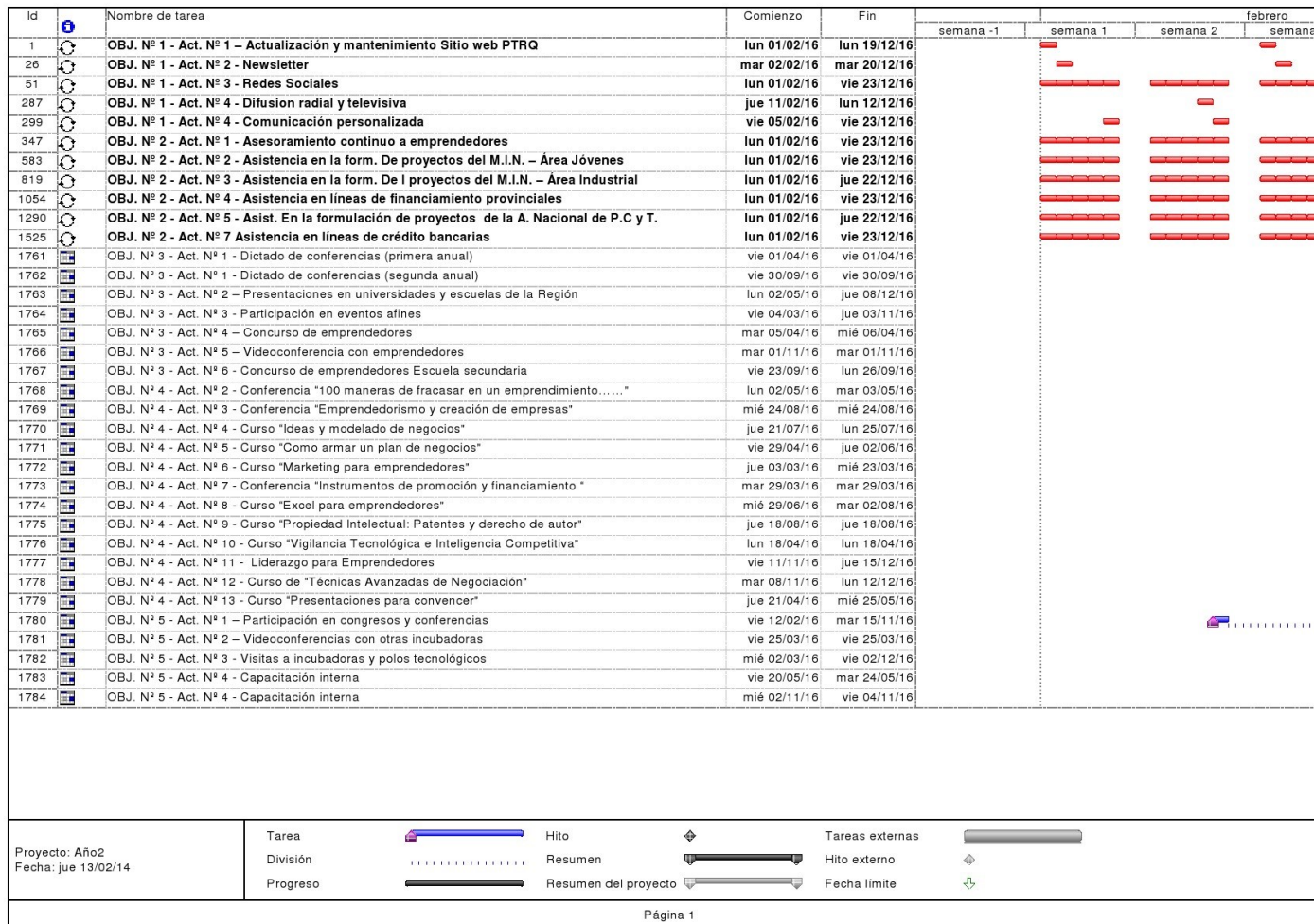


Figura N° 162. Diagrama de Gantt Año 2 (Parte 1/5)

Fuente: Elaboración propia

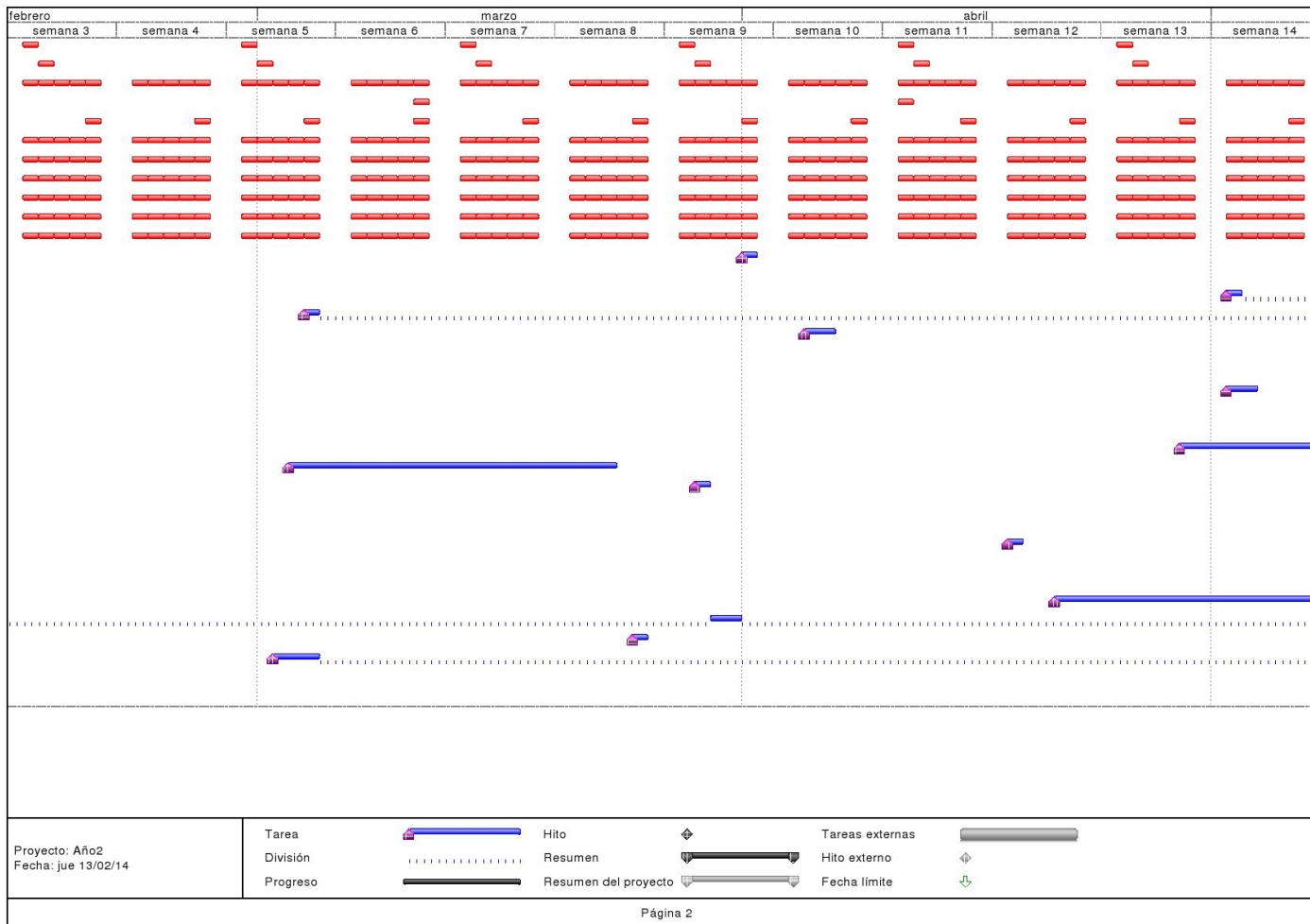


Figura N° 163. Diagrama de Gantt Año 2 (Parte 2/5)

Fuente: Elaboración propia

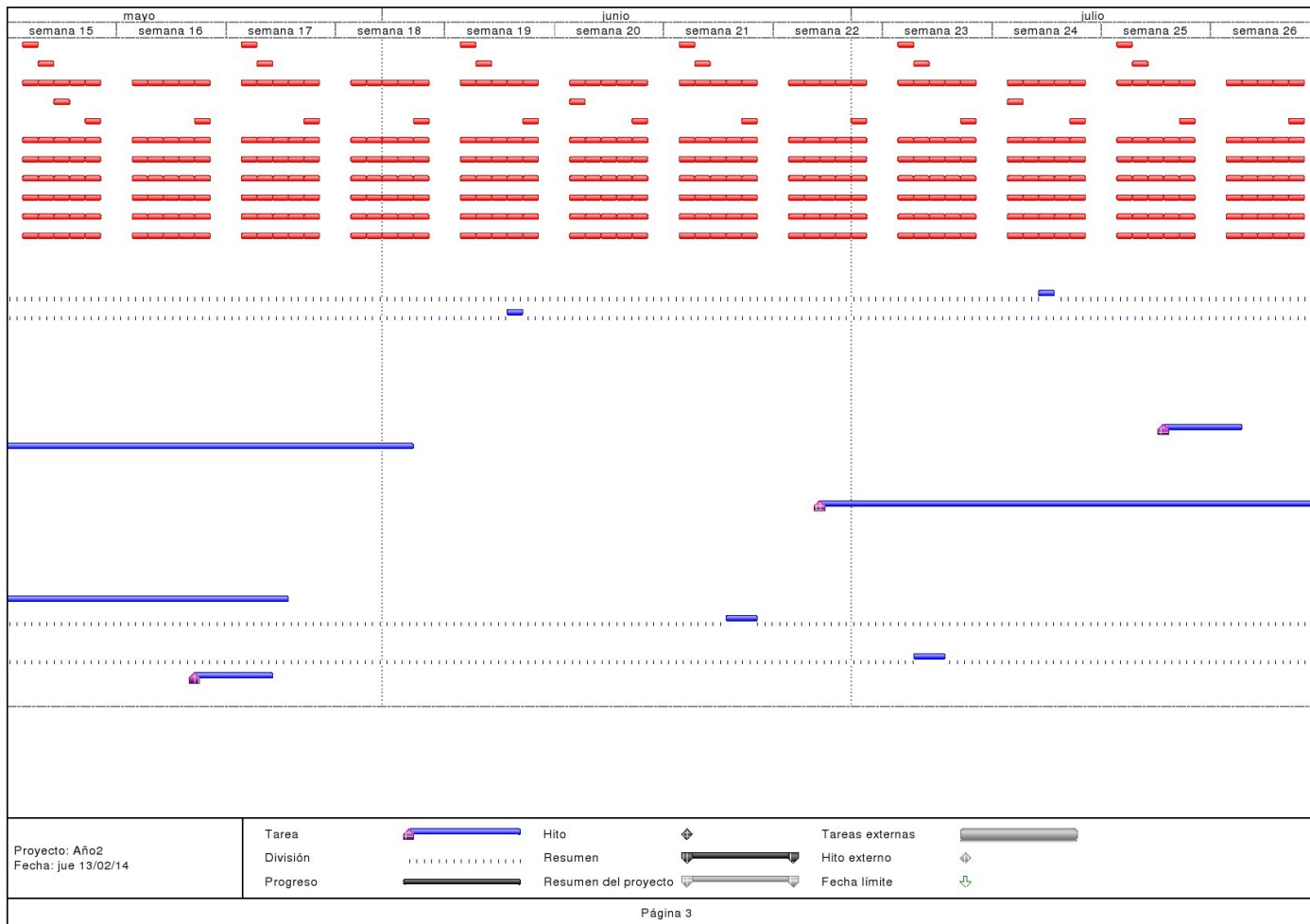


Figura N° 164 Diagrama de Gantt Año 2 (Parte 3/5)
Fuente: Elaboración propia

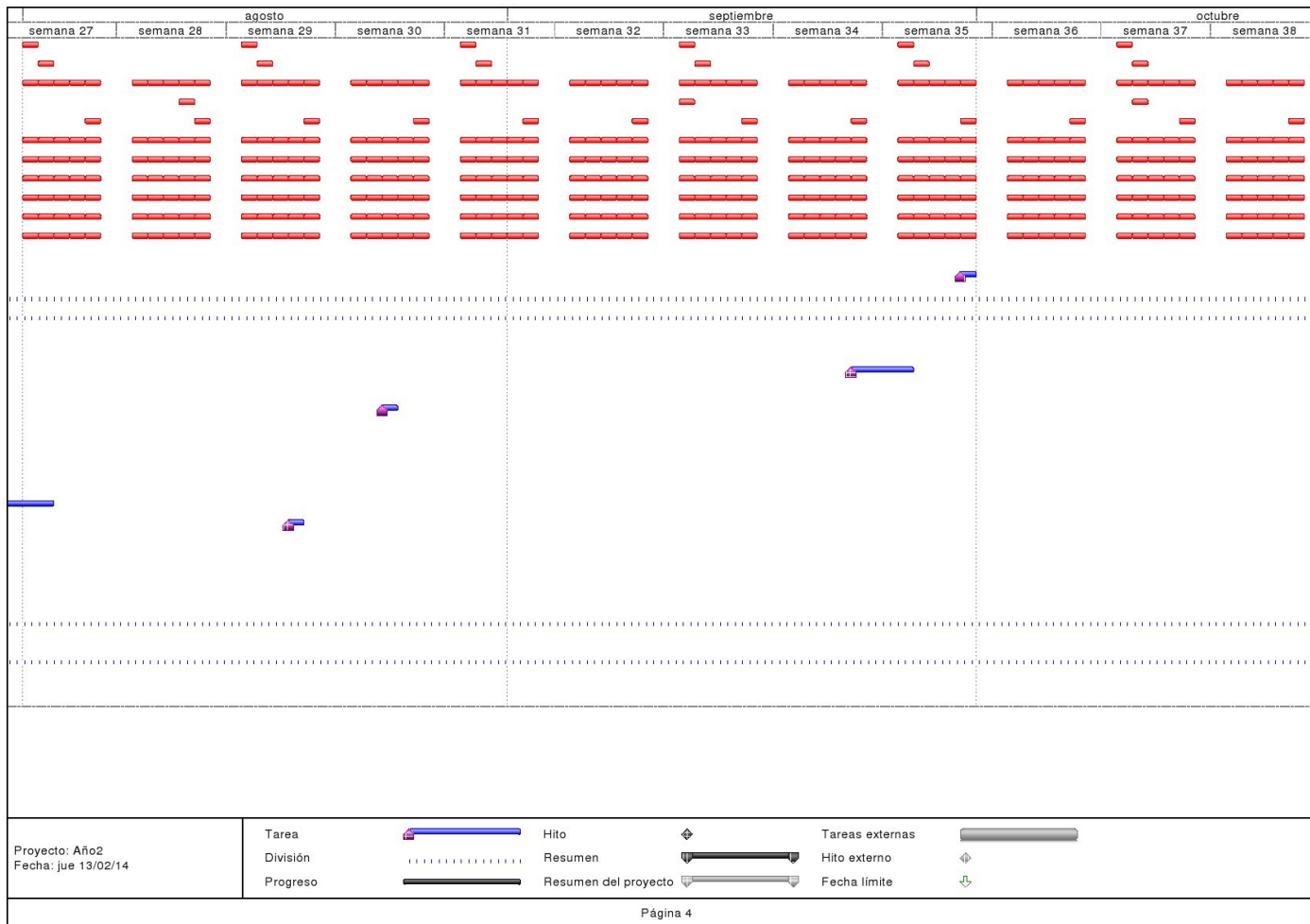


Figura N° 165. Diagrama de Gantt Año 2 (Parte 3/5)
 Fuente: Elaboración propia

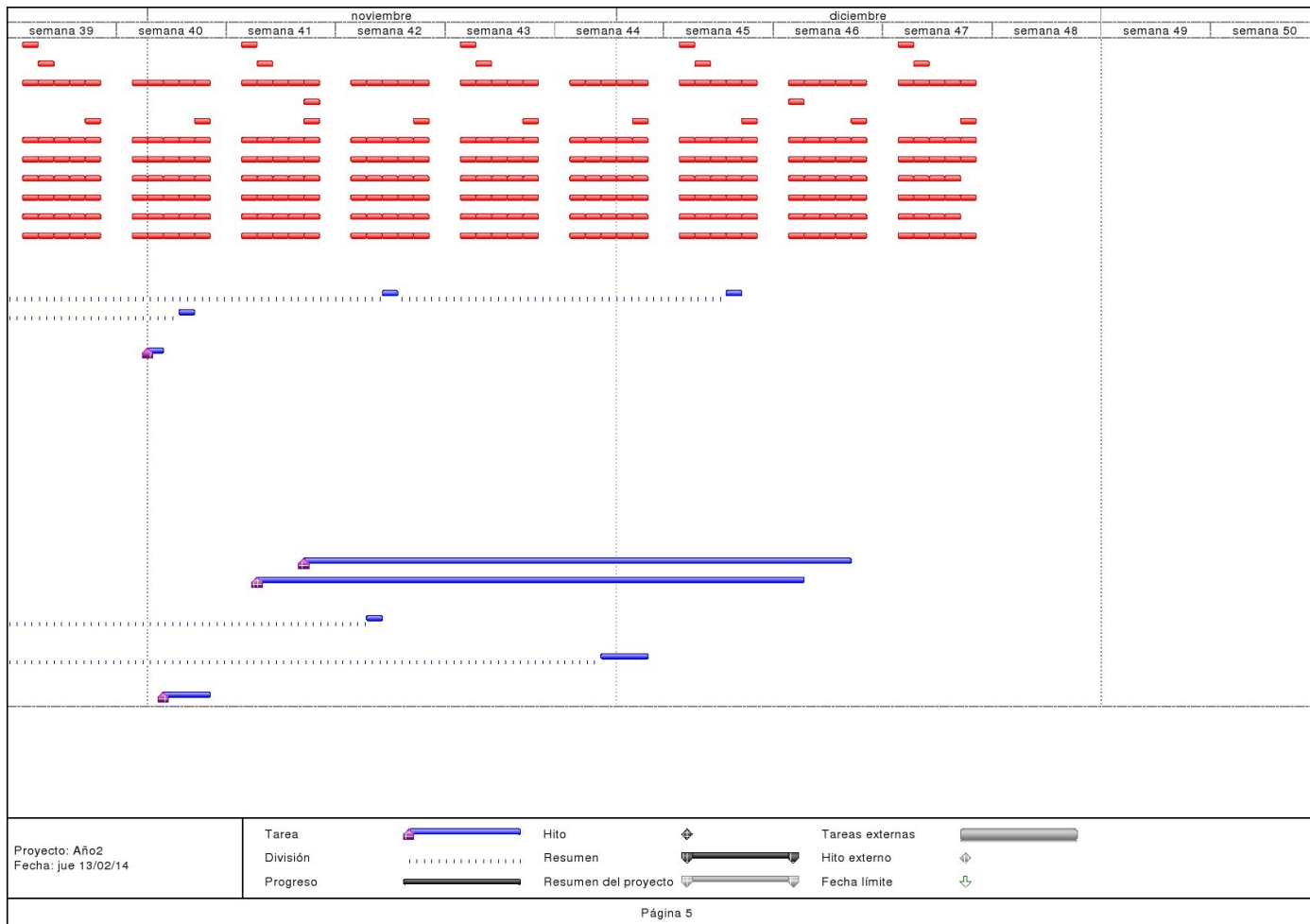


Figura N° 166. Diagrama de Gantt Año 2 (Parte 5/5)
 Fuente: Elaboración propia

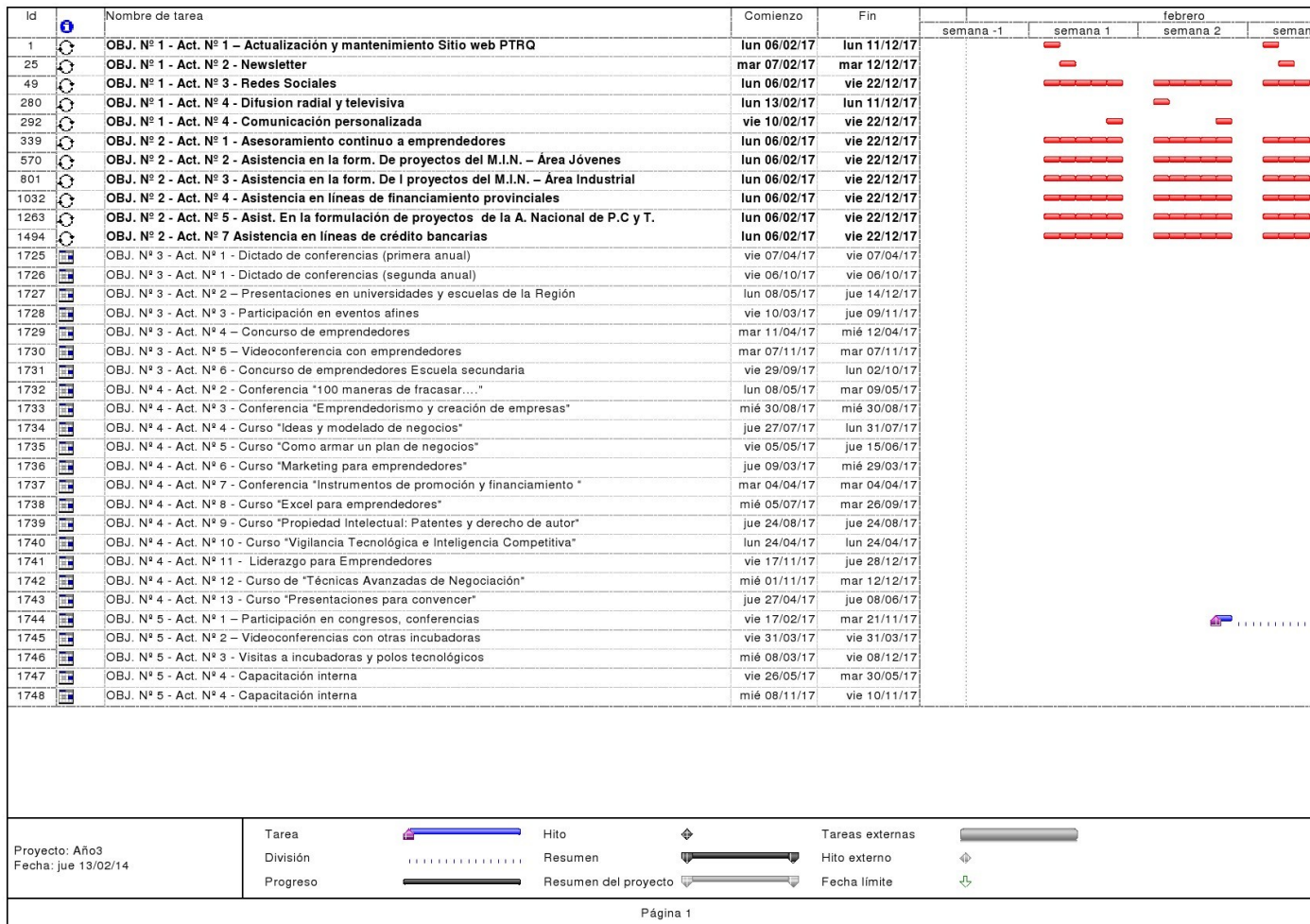


Figura Nº 167. Diagrama de Gantt Año 3 (Parte 1/5)

Fuente: Elaboración propia

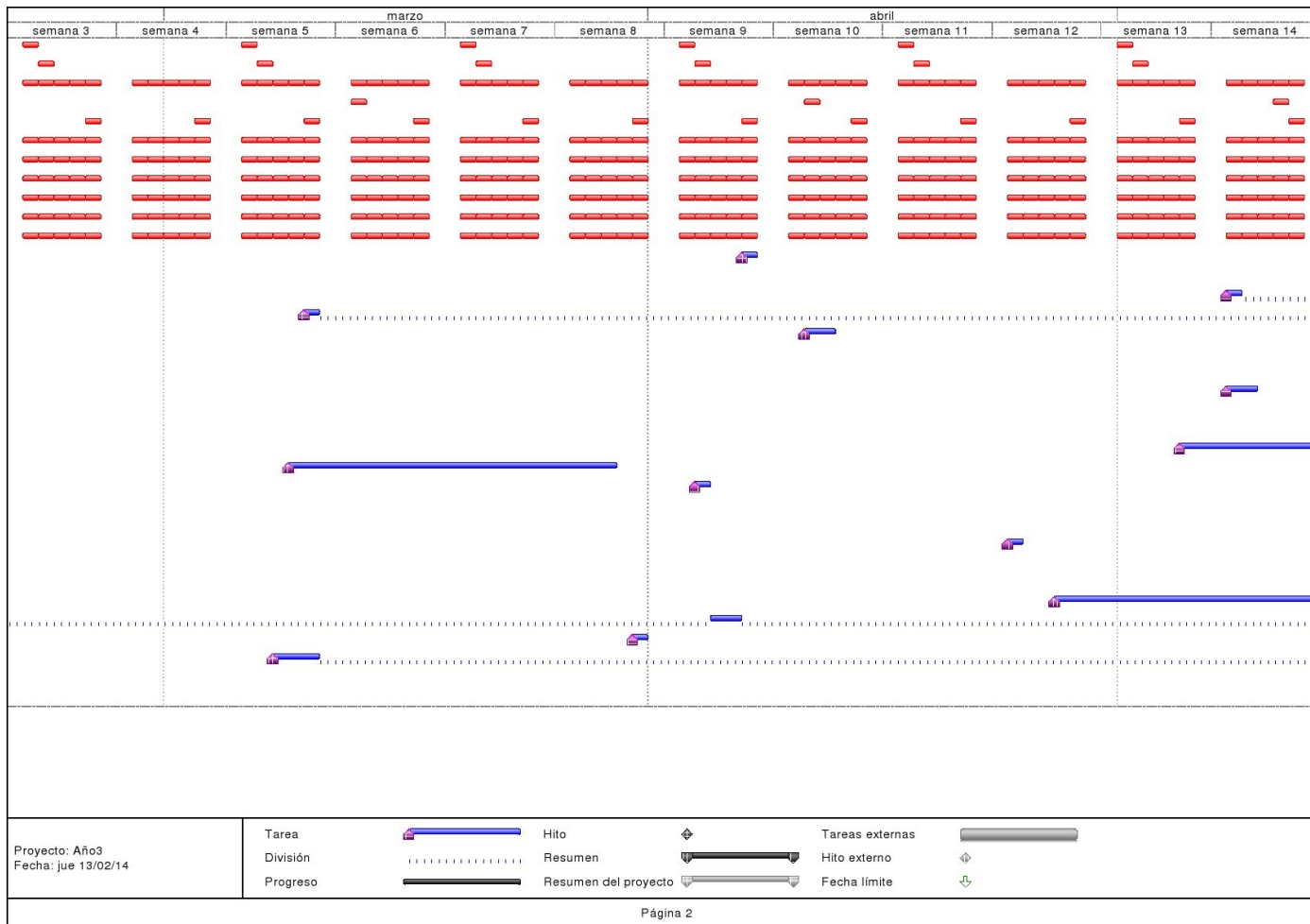


Figura N° 168. Diagrama de Gantt Año 3 (Parte 2/5)

Fuente: Elaboración propia

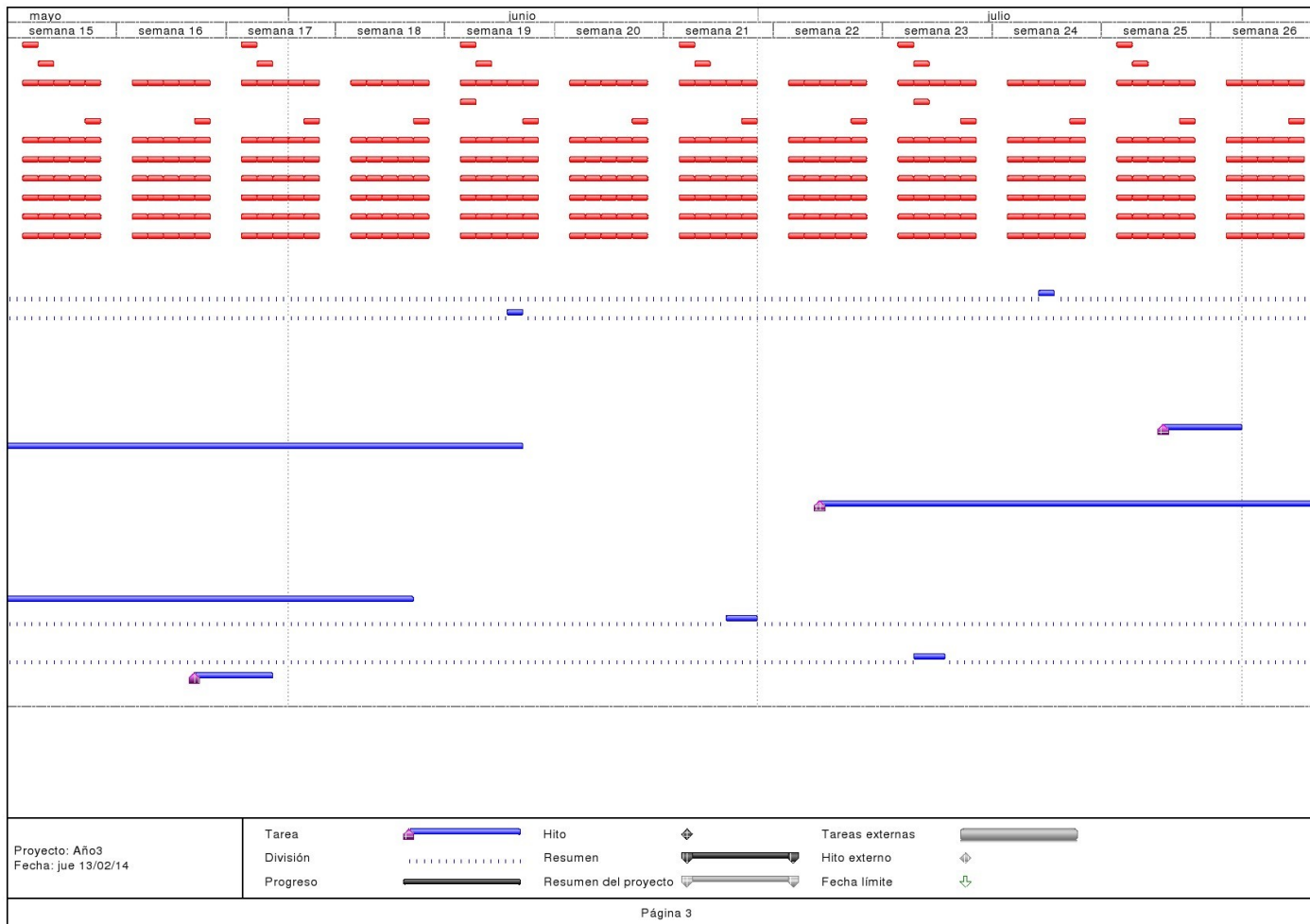


Figura N° 169. Diagrama de Gantt Año 3 (Parte 3/5)
 Fuente: Elaboración propia

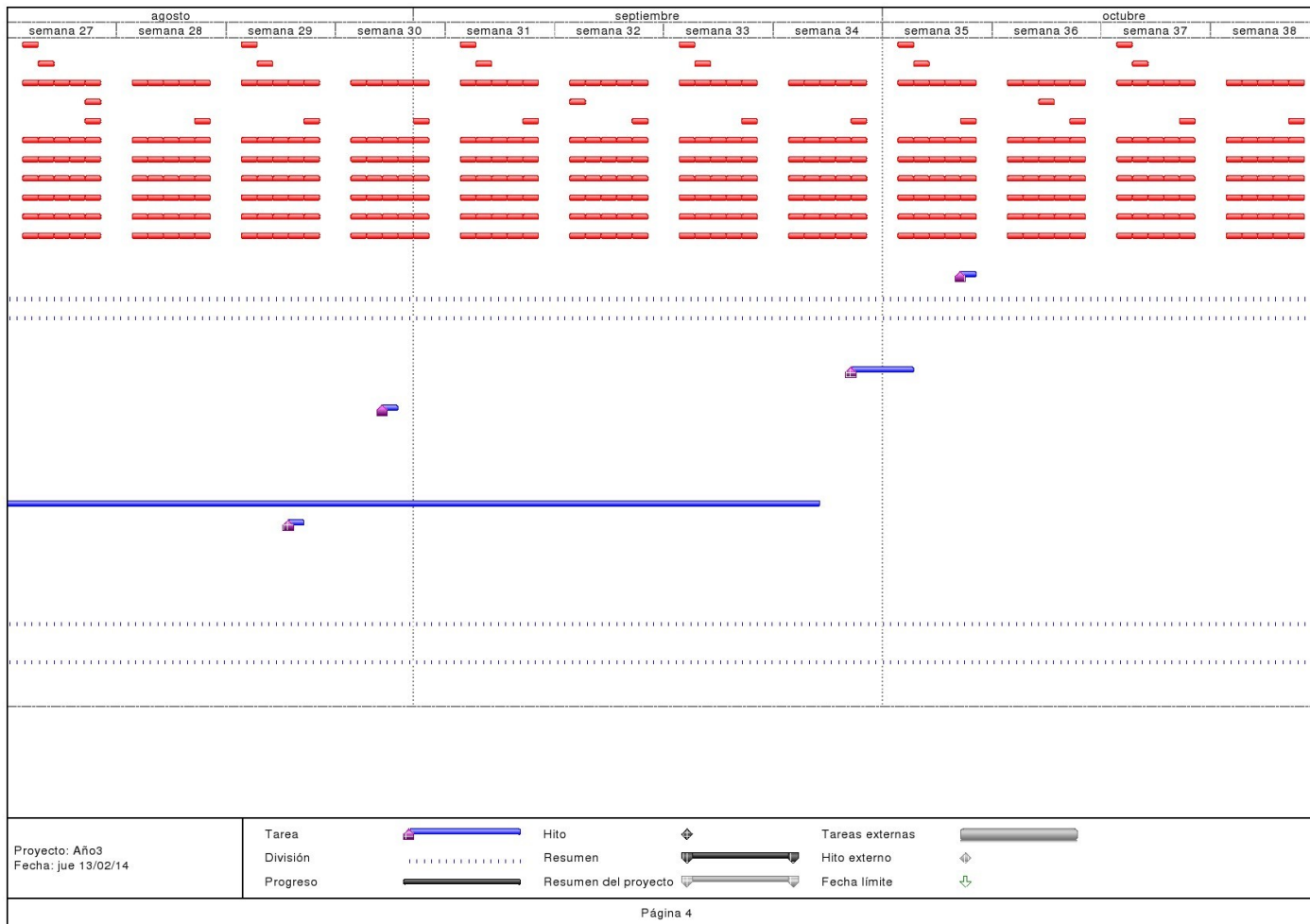


Figura N° 170. Diagrama de Gantt Año 3 (Parte 4/5)
 Fuente: Elaboración propia

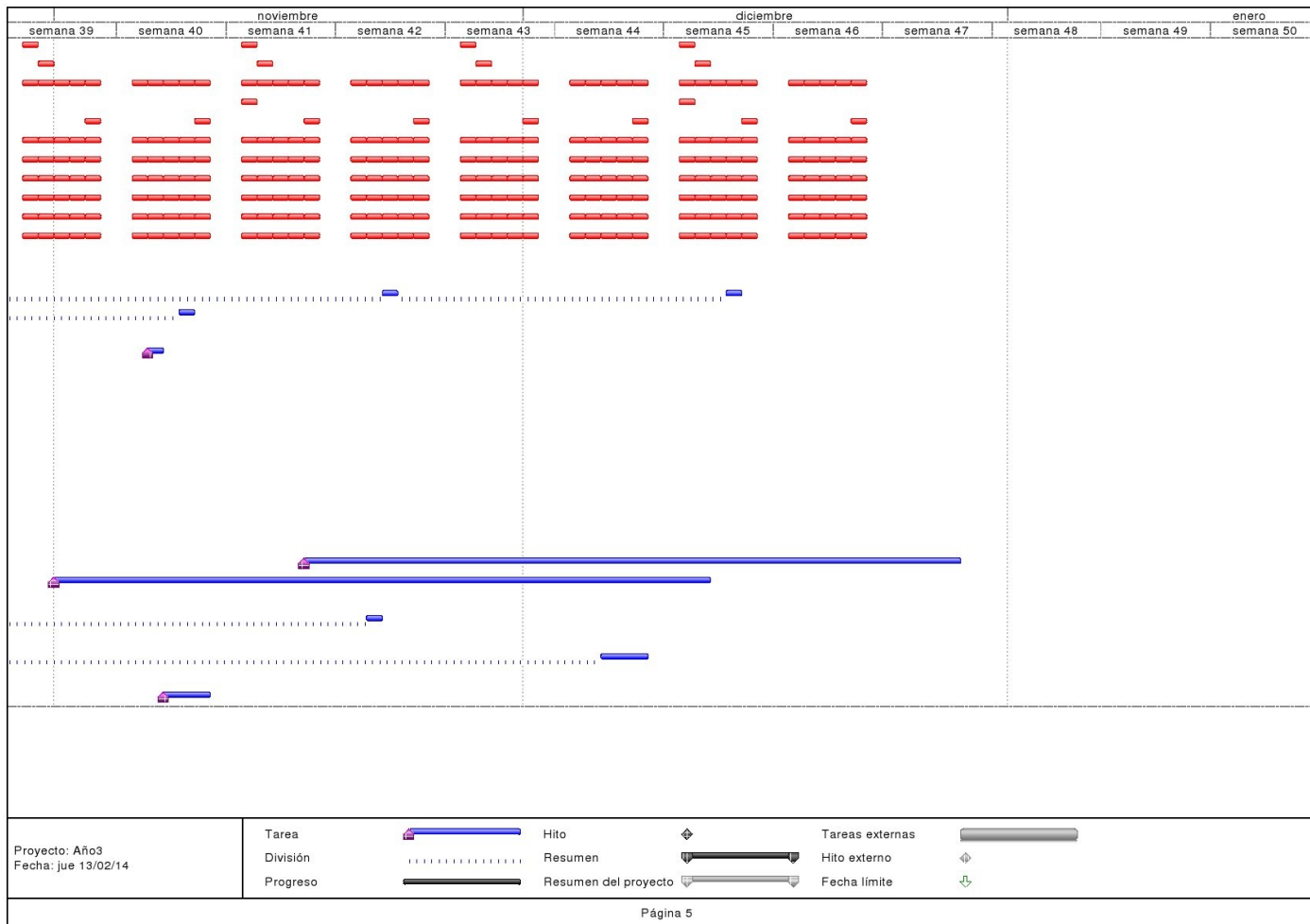


Figura N° 171. Diagrama de Gantt Año 3 (Parte 5/5)
Fuente: Elaboración propia

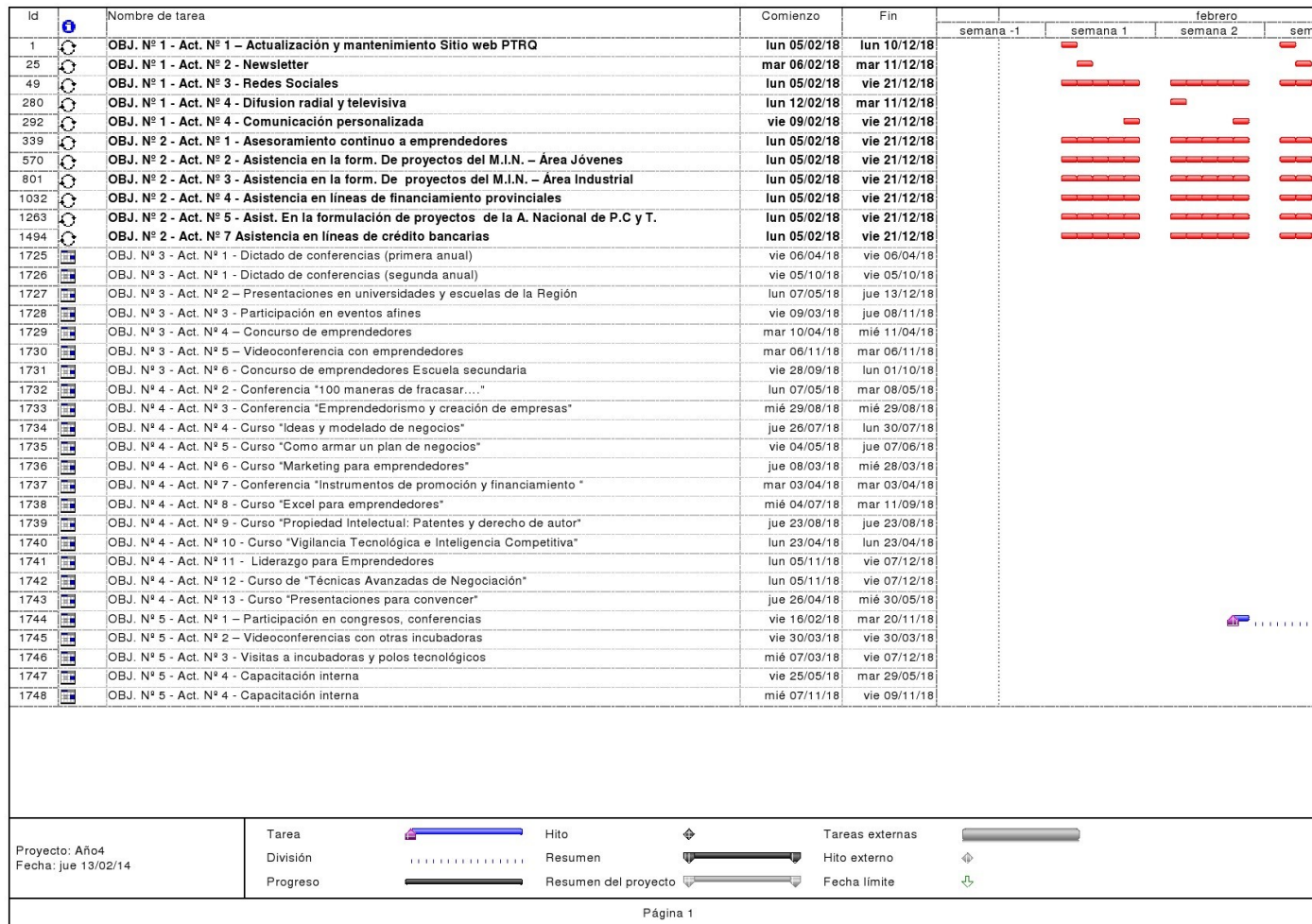


Figura N° 172. Diagrama de Gantt Año 4 (Parte 1/5)

Fuente: Elaboración propia

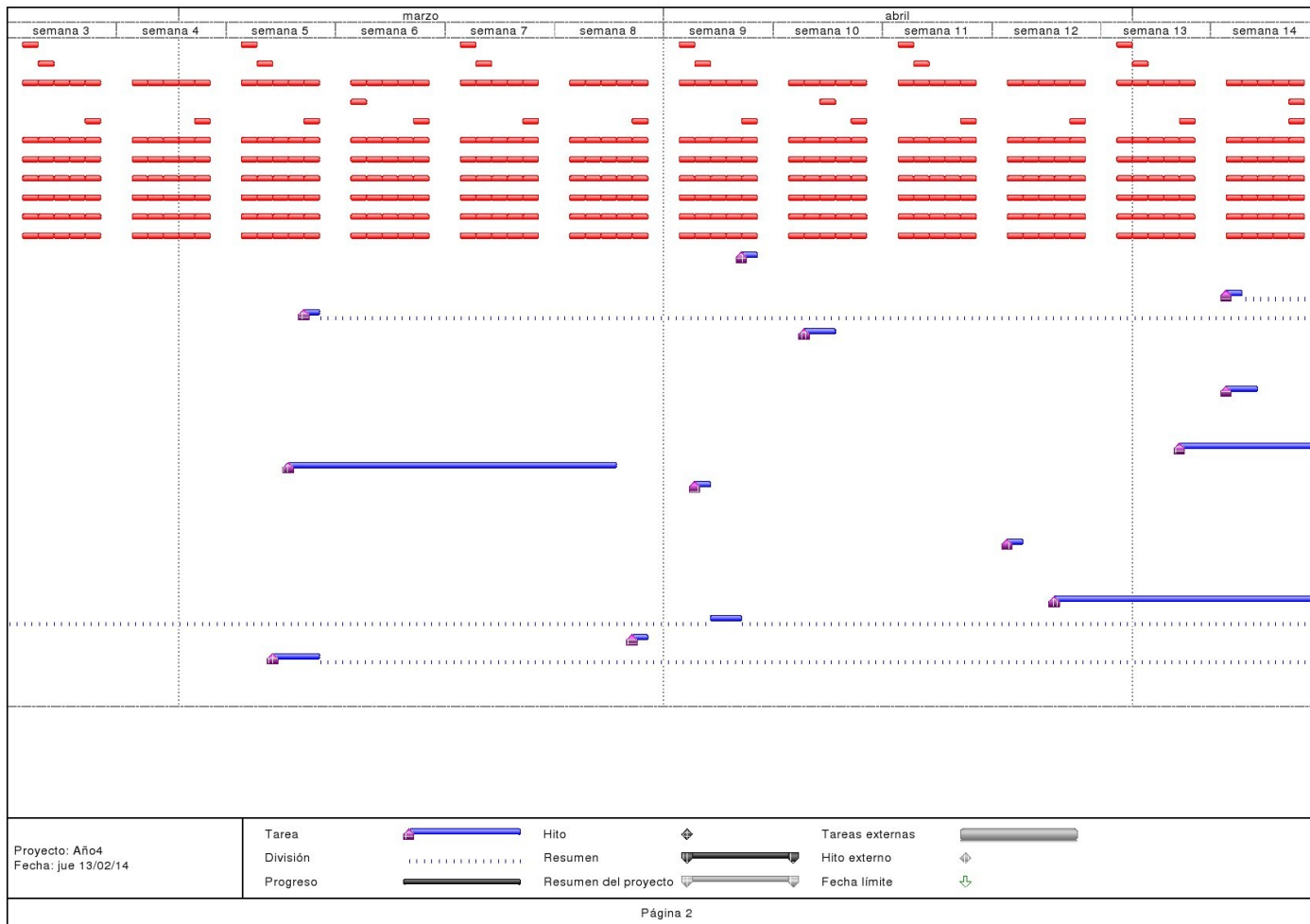


Figura N° 173. Diagrama de Gantt Año 4 (Parte 2/5)
 Fuente: Elaboración propia

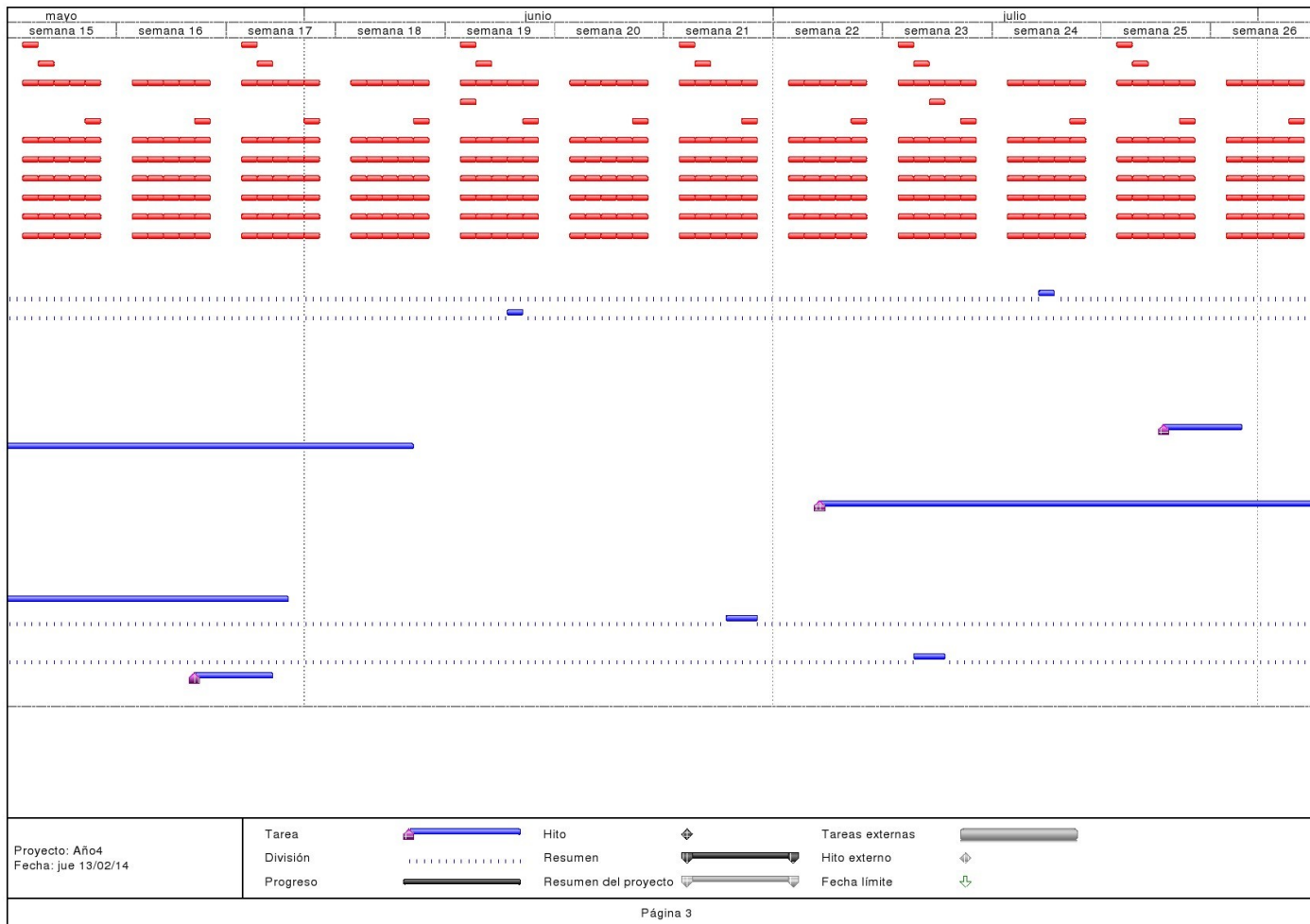


Figura N° 174. Diagrama de Gantt Año 4 (Parte 3/5)
 Fuente: Elaboración propia

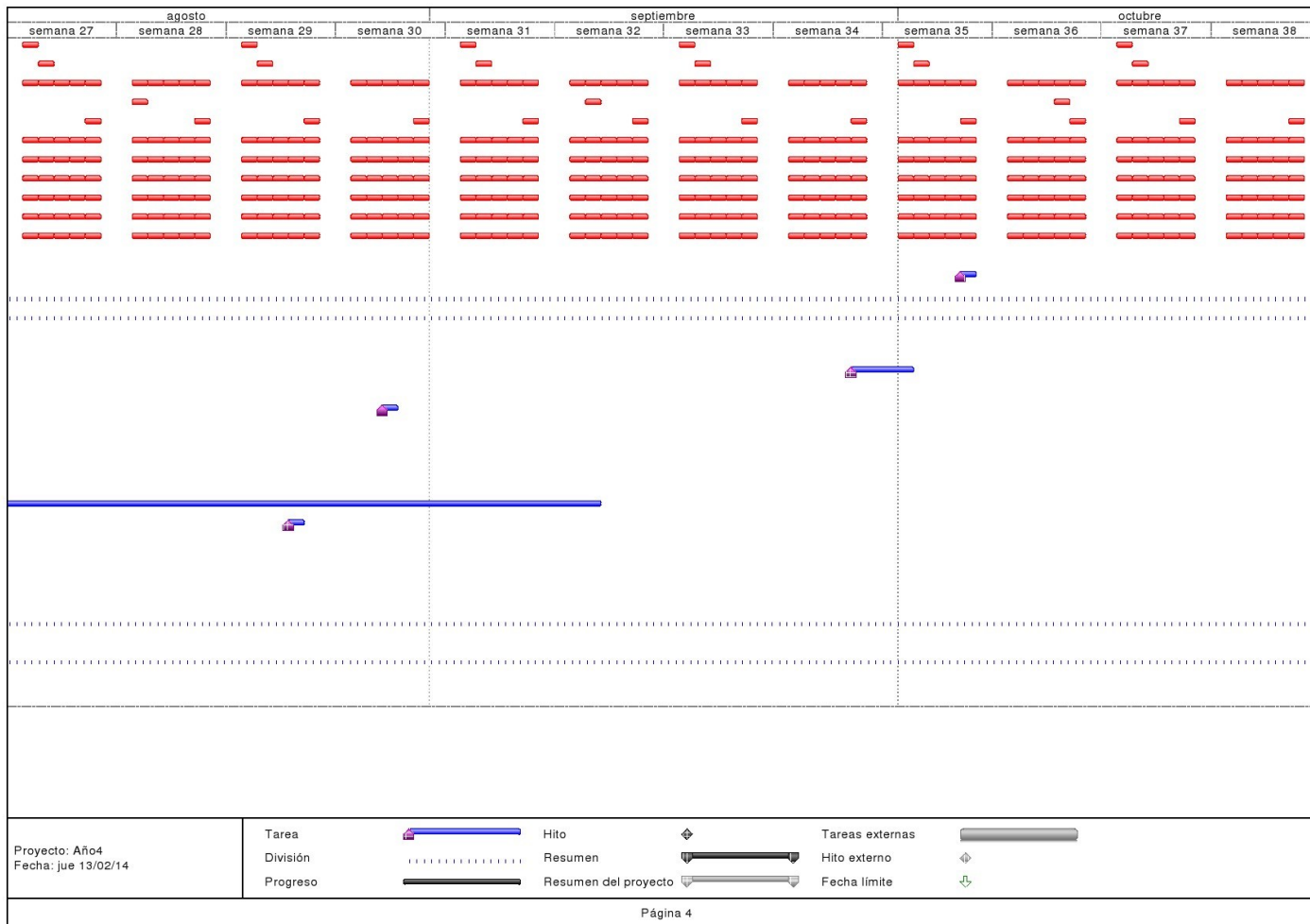


Figura N° 175. Diagrama de Gantt Año 4 (Parte 4/5)
Fuente: Elaboración propia

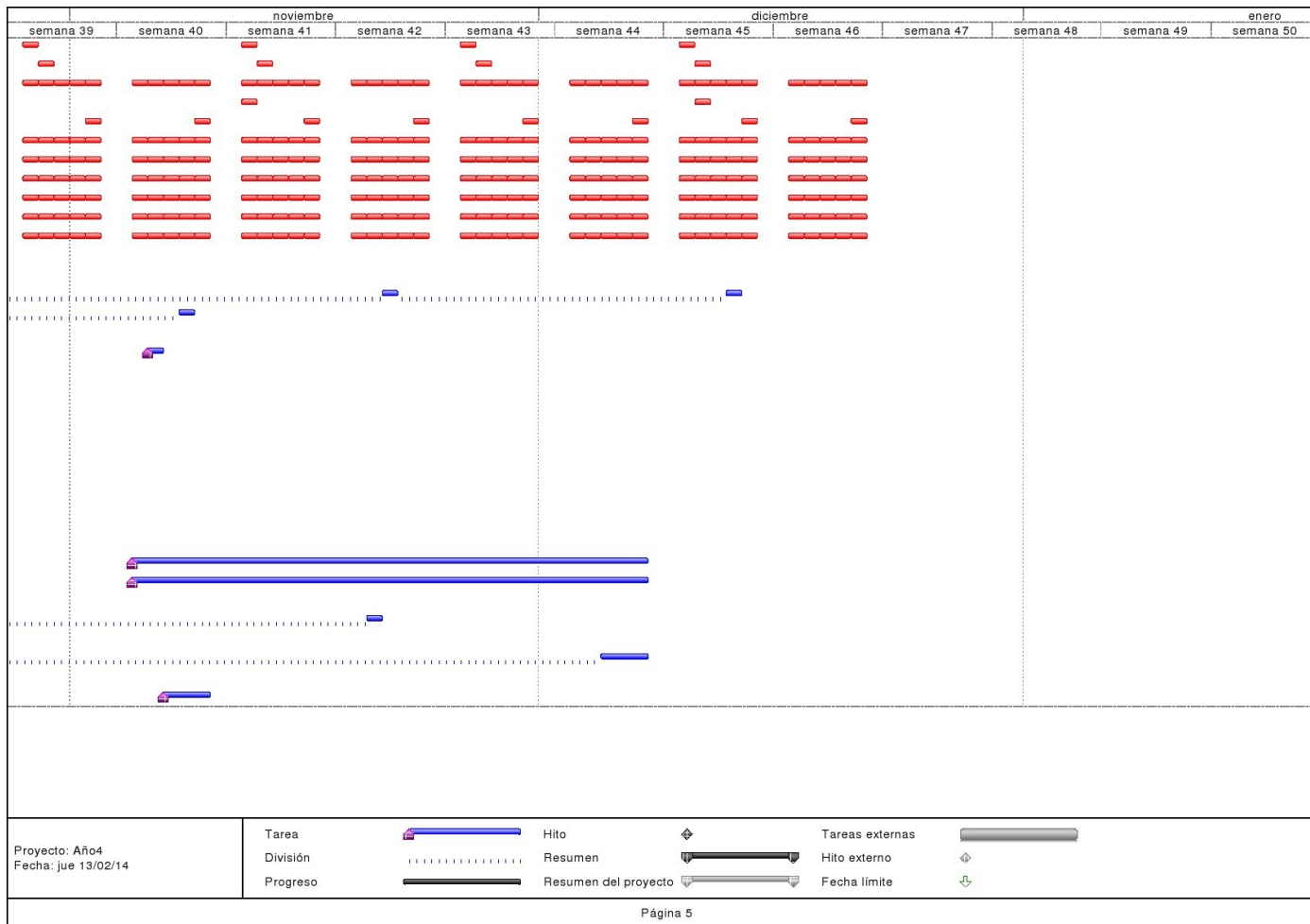


Figura N° 176. Diagrama de Gantt Año 4 (Parte 5/5)
 Fuente: Elaboración propia

9. BIBLIOGRAFIA y FUENTES



- AGENCIA (Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica) (s.f.). *Fondos*. Información recuperada el 13 de abril de 2014 de <http://www.agencia.mincyt.gob.ar/>
- AIPYPT (Asociación de Incubadoras, Parques y Polos Tecnológicos de Argentina) y la Secretaría de Estado de Ciencia, Tecnología e Innovación del Gobierno de Santa Fé, y el Observatorio Económico y Territorial de la Universidad Nacional del Litoral (2009). *Relevamiento 2009 de Incubadoras, Parques y Polos Tecnológicos*. Recuperado el 19 de noviembre de 2014 de <http://www.aipypt.net/Documentos/DocTec/RelevamientoAIPYPT2009.pdf>
- AIPYPT (Asociación de Incubadoras, Parques y Polos Tecnológicos de Argentina) y El Observatorio Económico y Territorial de la Universidad Nacional del Litoral (2013). *Informe del Relevamiento Anual de Incubadoras, Parques y Polos Tecnológicos de Argentina*. Recuperado el 15 de julio de 2014 de <http://www.aipypt.net/Documentos/DocTec/InformeIncubadorasParquesYPolosTecnologicos2013.pdf>
- Alburquerque F. (2014). *Universidad y desarrollo territorial*. Guatemala. Recuperado el 27 de noviembre de 2016 de <http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2014/02/universidad-y-desarrollo-territorial.pdf>
- ANPROTEC (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores) (2007). *XVII Seminario Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas 2007*. Brasilia. Recuperado el 25 de diciembre de 2016 de <http://www.anprotec.org.br/publicacao.php?idpublicacao=707>
- ANPROTEC (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores) (2016). *Estudio de impacto económico. Segmento de incubadoras de empresas de Brasil*. Brasilia. Recuperado el 25 de diciembre de 2016 de http://www.anprotec.org.br/Relata/18072016_Estudo_ANPROTEC_v6.pdf
- Arias, F. G. (1999). *El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración*. Caracas: Episteme. Recuperado el 1 de mayo de 2014 de <http://clasev.net/v2/mod/resource/view.php?id=2110>
- Arias, F. G. (2004). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme. Recuperado el 1 de setiembre de 2014 de <http://unegvirtual.uneg.edu.ve/>
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social y Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile. Recuperado el 1 de diciembre de 2016 de http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf

- Banco Credicoop Coop. Ltda. (s.f.). *Portal Emprendedor XXI*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Recuperado el 3 de abril de 2014 de www.emprendedorxxi.coop
- Banco Mundial (s.f.). *Argentina: panorama general*. Washington. Recuperado el 19 de diciembre de 2016 de <http://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Banco Nación Argentina (s.f.). *Programa para el Desarrollo Regional y Sectorial (PRODER)*. Recuperado en abril de 2014 de http://www.bna.com.ar/institucional/proder_asociatividad_empresaria.asp
- Banco Santander Río. (s.f.). *Premio Jóvenes Emprendedores*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Recuperado el 3 de abril de 2014 de <http://www.santanderrio.com.ar/banco/online/personas/universidades/premio-jovenes-emprendedores>
- Beraza Garmendia, J., Rodríguez Castellanos, A. (s.f.) - *Conceptualización de la spin-off universitaria - Revisión de la literatura*. Universidad del País Vasco. Recuperado el 15 de diciembre de 2016 de http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/384/Jose_María_Beraza_Garmendia.pdf
- Bonnefoy J., Armijo, M. (2005). *Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago de Chile: CEPAL Recuperado el 19 de noviembre de 2014 de <http://www.cepal.org/es/publicaciones/indicadores-de-desempeno-en-el-sector-publico>
- Carrasco, I., Castaño, M. S. (2008). *El emprendedor schumpeteriano y el contexto social*. *Revista ICE*, N° 845, Noviembre-Diciembre 2008, Madrid. Unidad de Estudios de la Subdirección General de Evaluación de Instrumentos de Política Comercial. Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. Secretaria de Estado de Comercio. España. Recuperado el 12 de diciembre de 2016 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=2782673>
- Cassin E. (s.f.) - *Las incubadoras de empresas* - Recuperado el 10 de noviembre de 2016 de http://www.cedet.edu.ar/Archivos/Bibliotecas_Archivos/20_cassin_LAS_INCUBADORAS_DE_EMPRESAS.pdf
- Castillo Hernández L, Lavín Verástegui J., Pedraza Melo N. (2014). *La gestión de la triple hélice: fortaleciendo las relaciones entre la universidad, empresa, gobierno* - *Revista MULTICIENCIAS*, Vol. 14, N° 4, 2014 (438 - 446). Universidad de Zulia. Venezuela. Recuperado el 14 de noviembre de 2016 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90433839002>
- Chávez Jiménez E., Vargas Hernández J. (2012). *Estrategias para la creación de nuevas empresas, un enfoque sociocultural o institucional*. Universidad de

Guadalajara. Guadalajara. Recuperado el 20 de diciembre de 2016 de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/download/8049/7663>

Costa, J. (1989). *Señalética*. 2º edición. Barcelona: CEAC.

CSES (Centre for Strategy & Evaluation Service- European Commission) (2002). *Benchmarking of business incubators*. Sevenoaks (UK). Recuperado el 20 de enero de 2014 de <http://www.cses.co.uk/services/sectors/business-incubation-and-science-and-technology-parks/>

Currás Pérez, R. (2010). *Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación - Teoría y Praxis*. Universidad de Quintana Roo Cozumel, México .Recuperado el 8 de diciembre de 2016 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456145285002>

David F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. 11ª edición. Naucalpan de Juárez: Ed. Pearson

Dichter G., Reis G. & Marchand N. (2010). *The Smart Guide to Innovation- Based Incubators (IBI)*. The European Business and Innovation Centre Network (EBN). European Union. Recuperado el 1 de octubre de 2016 de http://ebn.be/downloads/innovation_incubator.pdf

Emprendedor XXI (s.f). *Ayudas y subvenciones*. Recuperado el 14 de mayo de 2017 de http://www.emprendedorxxi.coop/html/ayudas/subvenciones_home.asp

Fardelli Corropolese, C. y Ciancio M. (2004). *Las incubadoras de empresas en Argentina: surgimiento, desarrollo y perspectivas*, en 9ª Reunión Anual de PYMES-Mercosur. Recuperado el 15 de febrero de 2014 de <http://www.littec.ungs.edu.ar/pdfespa%F1ol/DT%2002-2005%20Fardelli-Ciancio.pdf>

FRRE (Universidad Tecnológica Nacional Resistencia) (s.f.). *Intecnor*. Recuperado el 10 de abril de 2016 de <http://www.fre.utn.edu.ar/intecnor>

Galante, O. y Rosmini M. (2007). *Sistema de acreditación de incubadoras de empresas (SADIE)*. XII Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica. ALTEC 2007.

Gobierno de la Provincia de Santa Fe (s.f.). *Programas de promoción de las actividades científico-tecnológicas y de innovación*. Recuperado el 10 de noviembre de 2016 de https://www.santafe.gov.ar/index.php/rmyc/guia/proyectos?tipo=nodo_final&nodo_id=179569

González S. y Matozo E. (2013) *Creatividad e innovación aplicadas al desarrollo emprendedor: experiencias de la Red Latinoamericana de Buenas Prácticas de Cooperación Universidad Empresa*. Universidad Nacional del Litoral (Santa Fe,

- 2013). Recuperado el 4 de noviembre de 2016 de <https://www.unl.edu.ar/vinculacion/wp-content/uploads/sites/5/2016/11/Libro-Creatividad-e-innovacion-aplicadas-al-desarrollo-emprendedor.pdf>
- Google Hearth (2013a). Fotografía *acceso norte ciudad de Reconquista, Santa Fe, Argentina*. Latitud: 29° 8'8.22"S, Longitud: 59°39'18.24"O. Imágenes recuperadas el 10 de febrero de 2013.
- Google Hearth (2013b). Fotografía *acceso Sur ciudad de Reconquista, Santa Fe, Argentina*. Latitud: 29° 9'54.06"S, Longitud: 59°39'37.01"O. Imágenes recuperadas el 10 de febrero de 2013.
- Guía de la Calidad (s.f.). *Planificación estrategia* Recuperado el 1 de abril de 2014 de www.guiadelacalidad.com
- Hoeser, U., Versino M. (2006). *A diez años del inicio de la incubación de "empresas de base tecnológica" en Argentina: balance de la evolución del fenómeno y análisis de experiencias recientes*. Revista Redes, vol. 12, núm. 24. Universidad Nacional de Quilmes. Argentina. Recuperado el 19 de abril de 2014 de <http://www.redalyc.org/pdf/907/90702401.pdf>
- IDEA INCUBA (s.f.). *Incubación de empresas*. Información recuperada el 3 de diciembre de 2012 de www.ideaincuba.cl
- INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censo) (2011). *Ciudad de Reconquista*. Información recuperada el 3 de mayo de 2012 de <http://www.indec.mecon.ar/>
- InfoDev (Information for Development Program) (2009). *Mixed-use Incubator Handbook: A Start-up Guide for Incubator Developers*. Recuperado el 10 de diciembre de 2016 de www.infodev.org/en/Document.733.pdf
- InfoDev (Information for Development Program) (2010). *Managing the Incubator- Part I*. Recuperado el 13 de diciembre de 2016 de https://www.infodev.org/infodev-files/m6_trainemanual_part1_20101029.pdf
- InfoDev (Information for Development Program) (2012). Material de curso de capacitación en incubación de empresas de InfoDev. UTN Santa Fe. Septiembre de 2012.
- InfoDev (Information for Development Program) (2016). *Business Incubation toolkit*. Recuperado el 17 de octubre de 2016 de <http://www.infodev.org/businessincubationtoolkit#200>
- InfoDev (Information for Development Program) (s.f.a). *Plan estratégico para una incubadora*. Recuperado el 27 de octubre de 2016 <http://www.infodev.org/businessincubationtoolkit#200>

- InfoDev (Information for Development Program) (s.f.b). *What is incubation ?*
Recuperado el 27 de noviembre de 2016 de
www.infodev.org/en/Document.979.pdf
- InfoDev (Information for Development Program) (s.f.c). *Instrumentos para la incubación de empresas*. Recuperado el 10 de agosto de 2016 de
<http://www.infodev.org/businessincubationtoolkit#200>
- Inventos & innovaciones (s.f.). *Contrato de confidencialidad*. Recuperado el 10 de abril de 2014 de <http://inventosinnovaciones.tripod.com/contraconfidencia.htm>
- Kantis H. (2003) - *Estudio en el Área del Desarrollo Empresarial en la República Argentina. La Creación de Empresas en la Argentina y su Entorno Institucional*.
Recuperado el 1 de diciembre de 2016
<http://www.prodem.ungs.edu.ar/publicaciones/download/10>
- Kantis H., Angelelli P., Gatto F. (2014) - *Nuevos emprendimientos y emprendedores: ¿de qué depende su creación y supervivencia? Explorando el caso argentino*.
Recuperado el 14 de diciembre de 2016 de
<http://www.littec.ungs.edu.ar/pdfespa%F1ol/DT%2003-2001%20Kantis-Angelelli-Gatto.pdf>
- KJ Smith Associates (2004). *Business Plan for a Technology Incubator - Lane County, Oregon*. Recuperado el 10 de diciembre de 2016 de
<http://researchpark.uoregon.edu/pdf/businessplan-report.pdf>
- Kraus Lauffer C., Robbins J. (2010). *Business Plan for the Northern Black Hills Business Incubator*. Black Hills State University - Business Cluster Development. Recuperado el 10 de marzo de 2016 de
[http://www.bhsu.edu/Portals/309/NBHBI Business Plan FINAL \(2\).pdf](http://www.bhsu.edu/Portals/309/NBHBI Business Plan FINAL (2).pdf)
- Logegaray, V. (2003). *Gestión de empresas innovadoras: Las incubadoras de empresas en Argentina*. Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires. Recuperado el 3 de abril de 2014 de <http://www.econ.uba.ar/cesot/docs/documento%2041.pdf>
- Longhi P. (2012). *Demandas y necesidades de vinculación tecnológica de las empresas de norte de la provincia de Santa Fe*. Disponible en
<http://ria.utn.edu.ar/handle/123456789/1552>
- Mejia Flores, C., Padilla López, A., Serrano Monroy, C. (2011). *Centro de incubación de empresas para la escuela de ingeniería industrial*. Tesis de grado de la carrera de ingeniería industrial. Universidad del Salvador. Facultad de Ingeniería y arquitectura. San Salvador. Recuperado el 15 de octubre de 2016 de
<http://ri.ues.edu.sv/475/1/10136908.pdf>

- Méndez, R. (2002). *Innovación y desarrollo territorial: algunos debates teóricos recientes*. Chile. Recuperado el 10 de diciembre de 2016 de <http://ref.scielo.org/cth4vb>
- Míguez González M. (2007). *Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas*. Recuperado el 15 de diciembre de 2016 de <http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer23-09-miguez.pdf>
- Ministerio de Producción – Presidencia de la Nación (s.f.). *Bases de Instrumentos para el Desarrollo Productivo*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Recuperado el 15 de enero de 2015 de <http://www.baseinstrumentos.mecon.gob.ar/>
- Mitxeo Ggrajirena, J., Idígoras Gamboa, I., Vicente Molina, A., (2003). *Los clusters como fuente de competitividad: el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco*. Universidad del País Vasco. Recuperado el 15 de abril de 2017 de <http://www.sc.ehu.es/oewhesai/Clusters como fuente de competitividad.pdf>
- MSH Europe Tech - Innovos Group S.A. (2013). *Implementación del modelo de medición de desempeño y mejora continua de incubadoras chilenas - Informe Final*. Recuperado el 20 de enero de 2014 de <http://catalogo.bcn.cl/>
- Navas, L., Palacios, P., Willis E. (2006). *Preincubadoras de empresas en red. Su plan de negocio*. Recuperado el 26 de diciembre de 2016 de http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-10152006000100002&lng=en&nrm=iso
- Nodrizza Incubation Partner (2005). *Guías de buenas prácticas para las incubadoras de empresas*. Bogotá. Recuperado el 14 de junio de 2014 de <http://www.negociosyemprendimiento.org/2011/01/buenas-practicas-incubadoras-empresas.html>
- OAS (Organization of American States) (2012). *II Inter-American Dialogue of High-Level MSME Authorities*. Recuperado el 24 de diciembre de 2016 de <http://www.oas.org/en/sedi/desd/IIDialogo/presentations/SEBRAE.pdf>
- Ocampo, M. (2011). *Recensión de tesis: 'Las asociaciones para el desarrollo regional como instrumentos de intervención territorial. El caso de las ADR del noreste de la provincia de Santa Fe, República Argentina, entre los años 1997-2007*. Recuperado el 20 de diciembre de 2016 de <http://www.scielo.org.ar/pdf/daapge/n17/n17a05.pdf>
- Olaya Dávila, A. (2008). *Economía de la innovación y del cambio tecnológico: una aproximación teórica desde el pensamiento schumpeteriano*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2991260.pdf> el 12 de enero de 2014.

- Pereyra, D., Rodríguez H., y Molina J. (2012). *Ponencia: "Incubación, Emprendedorismo y Universidad. Una reflexión sobre la formación universitaria y la cultura empresarial en Santa Fe"*. Recuperado el 10 de noviembre de 2016 de <http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar/actas/Pereyra-Diego2.pdf>
- PROSAP (Programa de Servicios Agrícolas Provinciales) (s.f.). *Aportes No reembolsables*. Recuperado en abril de 2014 de http://www.prosap.gov.ar/ap_Default.aspx
- PTLC (Polo Tecnológico Litoral Centro S.A.P.E.M.) (s.f.). *El parque tecnológico, un emprendimiento impulsado por el CONICET*. Recuperado el 25 de diciembre de 2016 de <http://www.ptlc.org.ar/institucional.php#>
- PTP (Parco Tecnológico Padano) (s.f.). Información recuperada en el mes de diciembre de 2013 de www.tecnoparco.org
- PTRQ (Polo Tecnológico Reconquista) (s.f.). *Diseño arquitectónico*. Información recuperada en el mes de diciembre de 2013 de www.ptrq.com.ar
- Rodríguez Aguilar R. (2010). *Modelo de evaluación de los programas de incubación de empresas en México*. Tesis de grado. Facultad de ingeniería. Universidad Nacional autónoma de México - Recuperado el 10 de noviembre de 2016 de <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/4754/Tesis.pdf>
- Rodríguez, L., Bernal, M., Cuervo, L. (2011). *Innovación social y desarrollo económico local*. Santiago de Chile: CEPAL). Recuperado el 20 de diciembre de 2016 de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6181/1/S1100274_es.pdf
- Rojas M. (2013). *Recordando a Joseph Schumpeter. Una introducción a la obra de Schumpeter a 130 años de su nacimiento*. Recuperado el 27 de noviembre de 2016 de <https://bibliotecademauricio Rojas.files.wordpress.com/2012/04/m-rojas-recordando-a-joseph-schumpeter.pdf>
- Román San Miguel, A. (2009). *El merchandising como herramienta estratégica de comunicación. El caso de la universidad de Sevilla*. Recuperado el 7 de diciembre de 2016 de <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/41315>
- Salvador de Rosales, P., Trejo Velásquez, J., Aparicio de Vásquez, J. (2008). *Evaluación del impacto económico-financiero del programa de incubación de empresas productoras de lácteos, encurtidos, dulces y mermeladas, comercializadoras de hortalizas*. Recuperado el 19 de noviembre de 2014 de <http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/018782/>
- Sáez Vacas, F., García, O. Palao, J. Rojo, P. (2003). *Teoría General del Entorno*. Recuperado el 29 de marzo de 2016 de dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/2%20-Teoría%20general%20del%20entorno.pdf

- Sapag Chain, N., Sapag Chain, R. (2007). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. 5^{ta}. Edición. Bogotá: Mc Graw Hill.
- SEBRAE (Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas) (s.f.). *Servicios*. Consultado en diciembre de 2016 de <http://www.sebrae.com.br/>
- SEPYME (Secretaría de Emprendedores y Pequeña y Mediana Empresa) (s.f.). *Programas*. Recuperado el 7 de agosto de abril de 2012 de www.sepyme.gob.ar/programas/
- Sultán Mejía I. (2010) - *Plan estratégico para la implementación de una incubadora de negocios en el sector de TICS analizando casos de éxito en Israel*. Tesis de grado. Universidad de San Carlos de Guatemala. Recuperado el 19 de noviembre de 2013 de <http://www.academia.edu/323218/>
- USINE (University Start-up of International Entrepreneurs) (2002). *Preincubación*. Recuperado el 10 de agosto de 2016 de <http://www.usine.unibonn.de/Downloads/bilder/preincubation.pdf>
- Velasco Balmaseda, E., Ochoa Laburu, C., Intxaurburu Clemente, G. (2005). *¿Es el benchmarking una herramienta de aprendizaje organizacional?* . XX Congreso Anual de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Universidad de La Rioja. La Rioja. Recuperado el 15 de diciembre de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2499425.pdf>
- Voisey, P., Jones, P. y Brychan T. (2013). *The pre-incubator: longitudinal study of 10 years of university pre-incubation in Wales*. Recuperado el 10 de noviembre de 2016 de http://www.academia.edu/4947462/The_Pre-incubator_A_Longitudinal_Study_of_10_years_of_University_Pre-Incubation_in_Wales