



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Licenciatura en
Administración

LOS PRINCIPIOS DE LA CALIDAD APLICADOS EN INCUBADORAS DE EMPRESAS. CASOS: “INCUBADORA LINC” E “INCUBADORA UNCUYO”

Trabajo de Investigación

POR

Laura Elisabeth González

Profesor Tutor

Walter Coronel

M e n d o z a - 2012

INDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO. PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	8
1. Introducción	8
2. Enfoque en el cliente	9
3. Liderazgo	9
- Introducción	9
- Algunos conceptos y definiciones	10
4. Participación de las personas	11
5. Enfoque basado en procesos	12
- Introducción	12
- Tipos de procesos	14
- Secuencia de actividades para aplicar este enfoque	15
6. Enfoque de sistemas para la gestión	16
- Introducción	16
- Ventajas del pensamiento sistémico aplicado a una organización	17
7. Mejora continua	17
- Introducción	17
- La mejora continua como un proceso sistemático	18
- El ciclo PDCA	19
8. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	22
- Introducción	22
- Diferentes niveles de la gestión del conocimiento	23
- El valor de la información	23
9. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	26
- Introducción	26
- Cadena de suministro	27
- Selección y evaluación de los proveedores	28
CAPÍTULO II: INCUBADORAS DE EMPRESA. CONCEPTUALIZACIÓN	29
1. Antecedentes – Historia	29

1.1 Las incubadoras de empresas en el mundo	29
1.2 Las incubadoras de empresas en Argentina	29
1.3 Actividad emprendedora en Argentina	31
2. Incubadora de empresas: su concepto y desarrollo en Mendoza	33
2.1 Definiciones y aspectos conceptuales	33
2.2 Características de las incubadoras de empresas	33
- Estructura que deben contener	34
- Financiamiento	35
- Servicios que deben ofrecer las incubadoras	35
- Perfil de los proyectos a incubar	35
- Requisitos de los proyectos	36
- Modelos de incubación	36
- Tipos de incubadoras	37
- Fases o procesos de la incubación de empresas	37
- Motivaciones para desarrollar una incubadora de empresas	40
2.3 Situación actual en Mendoza	40
2.4 Aspecto normativo – Legislación	45
CAPÍTULO III: ESTUDIO DE CASOS	48
1. Aplicación de los principios de calidad a incubadoras de empresas. Introducción	48
2. Caso I: Incubadora de base tradicional. Incubadora del Municipio de Luján de Cuyo. “LiNC: Luján Incuba”	50
2.1 Principio N° 1: Enfoque al cliente	51
2.2 Principio N° 2: Liderazgo	55
2.3 Principio N° 3: Participación de las personas	59
2.4 Principio N° 4: Enfoque basado en procesos	61
2.5 Principio N° 5: Enfoque de sistemas para la gestión	74
2.6 Principio N° 6: Mejora continua	77
2.7 Principio N° 7: Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	78
2.8 Principio N° 8: Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	79
3. Caso II: Incubadora de base tecnológica. Incubadora de empresas del Área de Vinculación de la Universidad Nacional de Cuyo	81
3.1 Principio N° 1: Enfoque al cliente	84

3.2 Principio N° 2: Liderazgo	85
3.3 Principio N° 3: Participación de las personas	88
3.4 Principio N° 4: Enfoque basado en procesos	89
3.5 Principio N° 5: Enfoque de sistemas para la gestión	95
3.6 Principio N° 6: Mejora continua	97
3.7 Principio N° 7: Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	97
3.8 Principio N° 8: Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	98
CONCLUSIONES	100
BIBLIOGRAFÍA	103
ANEXOS	106

INTRODUCCIÓN

El tema de este trabajo de investigación versa sobre los principios de la calidad aplicados en incubadoras de empresas. Para darle mayor profundidad a esta investigación se decidió analizar específicamente a dos incubadoras de la Provincia de Mendoza. Éstas son, la incubadora de empresas del Área de Desarrollo Local de la Municipalidad de Luján de Cuyo, LiNC – Luján Incuba, y la incubadora de empresas perteneciente al Área de Vinculación de la Secretaría de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional de Cuyo. La elección tuvo que ver con la posibilidad de conocer una incubadora de base tradicional y otra de base tecnológica.

Dentro del ámbito de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo no ha habido hasta el momento trabajos de investigación relacionados al tema propuesto, por lo que llama mucho la atención siendo ésta una temática de gran interés en los últimos tiempos.

Respecto a otros estudios sobre incubadoras de empresas se puede decir que hay variada información en Internet, donde se encontraron informes de fuentes oficiales muy interesantes y útiles para la elaboración del presente trabajo. La bibliografía a la cual se tuvo acceso es más bien general, ya que como se dijo anteriormente se analizará la aplicación de los principios de calidad a dos instituciones puntuales.

Luego de asistir a varios congresos y exposiciones relacionados con la temática del “emprendedorismo” se pudo conocer un poco sobre lo que hacen estas instituciones, las incubadoras de empresas.

Lo que más movilizó esta investigación fue el siguiente cuestionamiento: cómo hace una persona para llevar a cabo el sueño de tener su propio emprendimiento a pesar de no haber tenido acceso a los conocimientos técnicos o de gestión necesarios, o simplemente le es difícil encontrar el financiamiento adecuado a sus medios.

Es sabido que hay proyectos emprendedores que no llegan a realizarse, o bien tienen un ciclo de vida muy corto ya que fracasan por la falta de “información” y “formación” en cuanto a apoyo técnico, financiero y capacitación por parte de organismos gubernamentales y no gubernamentales que actúan como soporte en la consolidación de los proyectos. Este desconocimiento es una barrera que impide transformar esa idea en realidad y consecuentemente que sea exitosa o por lo menos efectiva en el tiempo.

Al buscar la respuesta, se pudo conocer la labor de estas instituciones que tienen como objetivo favorecer la cultura del trabajo independiente, contribuyendo al desarrollo de una región e incentivando el espíritu emprendedor.

En principio, se plantean dos **objetivos generales**: el primero es aportar conocimientos sobre las incubadoras de empresas en el ámbito de la Provincia de Mendoza; y el segundo es comprobar en qué medida las dos incubadoras de empresas analizadas aplican los principios de la calidad.

Los elementos metodológicos que permitieron alcanzar los objetivos propuestos del presente trabajo de investigación fueron los siguientes:

- Identificar el tipo de apoyo y asesoramiento brindado por parte de las incubadoras a los emprendedores.
- Conocer el desempeño de la incubadora Luján Incuba y el de la Universidad Nacional de Cuyo a través del análisis de las características de incubación de cada una.
- Recopilar, reunir y sistematizar información producida por las distintas fuentes secundarias sobre prácticas de incubación de empresas; tanto a nivel regional, nacional como internacional.

Se decidió investigar sobre dicha temática porque es importante entender el proceso de generación de valor que concibe este tipo de instituciones especializadas en detectar, atraer, y desarrollar ideas de negocios.

Estas aceleradoras de negocios inciden tanto económica como socialmente en la región donde operan, brindando la posibilidad de generar elementos claves en el desarrollo de un país como la incorporación de tecnología e innovación en los bienes y servicios que se producen.

En términos generales, la **hipótesis** que se plantea es la siguiente: “*En qué medida la incubadora de empresas de la Municipalidad de Luján de Cuyo y de la Universidad Nacional de Cuyo aplican los principios de la calidad basado en un sistema de gestión*”.

El instrumento principal para resolver la hipótesis propuesta es tener como referencia los ocho principios de la calidad. Éstos son:

- ✓ Enfoque al cliente.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Participación del personal.
- ✓ Enfoque basado en procesos.
- ✓ Enfoque de sistema para la gestión.
- ✓ Mejora continua.
- ✓ Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.
- ✓ Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

En cuanto a la metodología de estudio se empleó la exploratoria, ya que pretende dar una visión general del tema propuesto. Con respecto a las fuentes, se utilizaron *fuentes primarias* como encuestas y entrevistas al personal de las incubadoras en estudio, análisis de casos similares, información contenida en cada una de las páginas web de las incubadoras nombradas y la técnica de observación para captar información en cuanto a comportamientos y cultura organizacional. También se contó con la información de *fuentes secundarias*, entre ellas se consultaron libros referentes a la temática de la calidad, revistas especializadas, artículos periodísticos e informes.

En el primer capítulo se describe el marco teórico sobre los principios de gestión de la calidad en profundidad. Luego en el segundo capítulo, se hace referencia específicamente a los aspectos que tienen que ver con las incubadoras de empresas en cuanto su historia en el mundo y en Argentina, y su desarrollo en Mendoza para comprender el fenómeno de estudio. Y finalmente, en el tercer capítulo se incluye el análisis de dos tipos de incubación: una incubadora de base tradicional y otra de base tecnológica.

Por último se establecen las conclusiones pertinentes sobre el presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO. PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

1. Introducción

A continuación se utilizará en gran parte, como base de referencia, el material bibliográfico recopilado de la Dra. Nora Meneces Gahn, el mismo servirá para la conceptualización de cada uno de los ocho principios de la calidad. Dicho material forma parte de la Cátedra de Gestión de Calidad de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de la República del Uruguay difundido en el año 2010.

Para comenzar, se tomaran dos frases importantes de la autora mencionada en el párrafo anterior:

“Existen estrategias de gestión que han demostrado ser efectivas en las organizaciones para obtener buenos resultados en el ámbito de la Calidad. Diferentes autores establecen diferentes principios que pueden ser utilizados por las organizaciones para sus programas de calidad en un marco de certificación o simplemente de mejora de sus actividades de calidad.”

Por su carácter universal se enumeran ocho principios de gestión de calidad, los cuales constituyen la base de la familia de Normas ISO 9000.

“Estos principios pueden ser usados como una estructura para guiar la organización hacia la mejora de su desempeño y se derivan de las experiencias y los conocimientos colectivos de los expertos internacionales que integran la Comisión ISO Technical Committee ISO/TC 176.”

Los principios definidos en la Norma ISO 9000:2005 e ISO 9004: 2009 son:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación de las personas
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistemas para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

2. Enfoque en el cliente

“Se define al “*cliente*” como la organización o persona que recibe un producto. Éste puede ser externo o interno.

El cliente interno es aquel que forma parte de la propia organización y recibe entradas para realizar su trabajo.

Por otro lado, el cliente externo, no forma parte de la organización y puede ser de dos tipos; aquellos que son “consumidores finales o usuarios finales” o “clientes que son organizaciones que a su vez proveen a otras organizaciones o a un consumidor final” integrando una cadena de suministro.

Una de las características principales de los consumidores finales es que son numerosos, no tienen un conocimiento profesional de lo que compran y en general son más débiles económicamente (aunque como grupo son fuertes).

A diferencia del anterior, las organizaciones (en general) poseen gran información y tienen experiencia y conocimiento profesional. Son pocos y algunos son importantes desde el punto de vista económico-financiero.

Por la orientación al cliente, se entiende que debe enfocarse a ambos clientes, los actuales y los potenciales.

Aumentar el valor de la calidad es una meta fundamental que comprende todas las actividades de la empresa, desde el diseño del producto o servicio hasta la entrega para satisfacer al cliente.

Es importante destacar que el foco en el cliente de una empresa no surge solo. Debe ser cultivado a través del tiempo mediante una variedad de procesos. Este tema no puede delegarse a los niveles más bajos de la organización. Es un tema de liderazgo. Es la dirección de la empresa la responsable de hacer que el foco en el cliente constituya un tema que afecte cada decisión o acción que se lleve a cabo en la empresa.

La creación de valor para el cliente es la base del éxito de todo sistema de negocios. Es por ello que se ha demostrado que el factor que más incide en la lealtad de los clientes es el “customer value” (valor para el cliente).

El valor es un concepto subjetivo y lo determina el cliente, no el costo de producción. El cliente determina el valor en base a los beneficios que le ofrece el producto y el servicio entregado en un tiempo particular.” Meneces (2010).

Meneces (2010, p. 15) cita a Woodruff-Gardial (1996), que indica que el valor para el cliente es una percepción que se forma como consecuencia de usar un producto o servicio; y en la medida que estas consecuencias se alinean a las expectativas y necesidades del cliente, el producto o servicio posee valor para él.

3. Liderazgo

▪ Introducción

“Este principio de gestión de la calidad se refiere a que los líderes establecen una unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos deberán crear y mantener el entorno interno en el cual la gente se involucre totalmente en alcanzar los objetivos de la organización.

Cuando se hace referencia a organizaciones y personas resulta indispensable pensar en los conductores, es decir sus líderes.

Son algunos atributos de un líder, el conocimiento, las habilidades sociales (como la influencia, comunicación, resolución de conflictos, etc.), la experiencia, el trabajo de manos a la obra, el poder de convencimiento, la empatía, la ética y el espíritu de colaboración. Además, los roles claves de un líder incluyen ser: facilitador, pronosticador, asesor, capacitador y seguidor.” Meneces (2010).

Kouzes y Posner (2005), citado por Meneces (2010, p.21), mencionan que para el liderazgo se necesitan tres condiciones fundamentales llamadas VIP – *visión* – *involucramiento* – *persistencia*. Visión de un futuro de la organización que sea altamente favorable y prometedor. Involucramiento, es decir participación efectiva para que conjuntamente con los demás se haga realidad la visión. Persistencia para llevar adelante el trabajo necesario en forma sostenida.

“El liderazgo de este tipo, ejercido por la alta dirección está basado en la declaración explícita de la visión. La visión debería describir que es lo que la empresa intenta alcanzar en términos de calidad. La política de calidad, las metas u objetivos de calidad son aquellos que forman parte de las responsabilidades de la alta dirección.” Meneces (2010).

▪ **Algunos conceptos y definiciones**

Meneces (2010) da los siguientes conceptos:

Visión: un estado futuro deseado para la organización. Es una declaración que explica en que la organización se quiere convertir y que espera alcanzar.

Misión: el propósito o razón de existir de la organización, es decir que hace y a quien sirve. Define el alcance del negocio.

Política: una guía o lineamientos de la dirección para la acción. Las políticas guían la toma de decisiones diariamente. Se pueden tener políticas en diversas áreas como calidad, medio ambiente, seguridad, recursos humanos, etc.

Política de calidad: intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección (ISO 9000:2005). Un liderazgo efectivo depende de que los gerentes provean de lineamientos claros de cómo se va a conducir a la empresa y de dar seguimiento a las acciones para ver si la empresa los ejecuta en la forma estipulada. La política de calidad debe reflejar el sentir genuino de la dirección y debe expresar esa intención a los empleados; se la puede asociar como la “carta de presentación de la empresa”.¹

¹ La mayoría de las políticas de calidad incluyen referencias específicas a algunos de estos aspectos:

- el nivel de calidad de los bienes o servicios,
- las relaciones con los clientes,
- las relaciones con los proveedores,
- las relaciones con el personal.

La política de calidad debería:

- reflejar la idea o concepto del negocio,
- estar formulada en términos de largo plazo,
- ser fácilmente entendida,
- ser relevante (evitando formulaciones vagas o innecesarias),
- ser breve (si es muy larga no será leída por todos,

Valores o Principios: reglas, lineamientos o conceptos en que la organización cree en forma colectiva.

Objetivos: una declaración cuantitativa de expectativas de futuro y una indicación de cuando esas expectativas deberían ser alcanzadas, proviene de las metas y clarifica a la gente lo que se debe lograr.

Objetivo de calidad: algo ambicionado o pretendido relacionado con la calidad (ISO 9000:2005). Deben estar alineados a la política de calidad de la empresa, siendo escritos y cuantitativos (ya sea en valor absoluto o en porcentajes). Los objetivos de calidad pueden abarcar diferentes tópicos como: satisfacción de clientes, costos de mala calidad, quejas, niveles de desperdicio, inspecciones, resultados de los procesos, etc.

Estrategias: medios para alcanzar la visión. Según la norma UNIT – ISO 9004:2009, “estrategia” se refiere a un plan lógico y estructurado o aun método para lograr los objetivos, especialmente a largo plazo.

Planificación estratégica: un proceso para establecer los objetivos a largo plazo de una organización e identificar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos.

Como se advierte, estos términos tienen diferentes significados. A nivel de las empresas se utiliza el término política de calidad para englobar a algunos o varios de estos términos como la misión, la visión, los valores y la política.”

4. Participación de las personas

“Este principio establece que la gente a todos los niveles es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades se utilicen en beneficio de la organización.” Meneces (2010).

Los recursos humanos se diferencian de otros activos – dinero, máquinas, etc. – por varias características, incluyendo un contenido afectivo que puede ser el multiplicador para conseguir mejoras continuas a medida que las personas aprenden a trabajar en efectividad. (Juran, 2001). Es la gente que desde sus puestos de trabajo mueve las organizaciones, maneja las máquinas, atiende el público, identifica oportunidades de mejora, etc.

Juran (2001) establece cuatro elementos que constituyen un prerrequisito para obtener buenos resultados mediante la participación de los empleados de una organización. “Estos son: *alineación, autoridad, competencia y compromiso.*

“Para que los empleados puedan estar *alineados* con los objetivos de la organización deben:

- ✓ conocer las necesidades de los clientes y de otros stakeholders,
- ✓ conocer, compartir y estar preparado para contribuir con su esfuerzo a las estrategias, fines, objetivos y planes de la empresa.

Por otro lado, para que los empleados tengan la *autoridad* y la *oportunidad* de maximizar su contribución, la empresa debe organizarse de forma que:

- ✓ la autoridad individual, responsabilidad y capacidad sean consistentes,
- ✓ se eliminen las barreras para ejercer con éxito la autoridad,
- ✓ se faciliten las herramientas y el apoyo necesario.

Desde el punto de vista de la *competencia*, los empleados deben tener la competencia necesaria para cumplir sus metas.

Y por último, el *compromiso* es un estado mental que se evidencia cuando el empleado asume responsabilidades para conseguir el éxito y toma decisiones para conseguirlo. Cuando los empleados tienen la autoridad y competencia para resolver directamente los problemas del cliente, adquieren un sentido de pertenencia a la organización. Las organizaciones deben ganarse el compromiso de los empleados, demostrándoles de forma continuada que son miembros valiosos de la misma y mostrándoles el apropiado reconocimiento y agradecimiento.

A sí mismo, no hay que olvidar que un buen sistema de calidad total precisa de una cultura especial en la organización para poder trabajar en forma sostenida en la mejora continua. La cultura de una organización se refiere a las creencias colectivas, valores, actitudes, maneras, costumbres, comportamientos y conducta de una organización. Se trata de lo que el sistema organización establece, fomenta y practica, en cuanto a comunicación, participación en el trabajo, instalaciones en buen estado, ambiente ordenado y limpio.

Con respecto a la “evaluación de desempeño”, ésta es una de las partes claves en la mejora continua de una organización. Implica comparar el desempeño contra las competencias de un cargo, identificar las debilidades y fortalezas y crear un plan para mejorar. Las evaluaciones del desempeño son tenidas en cuenta para la promoción, las decisiones sobre salarios y las acciones disciplinarias. Para que sean útiles, deben ser continuas, basadas en hechos y fundamentadas en la comunicación clara y establecida de cuáles son las competencias para cada puesto de trabajo.” Meneces (2010).

5. Enfoque basado en procesos

▪ Introducción

“La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, entendiendo éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una *entrada* para conseguir un resultado, y una *salida* que a su vez satisfaga los requerimientos del *cliente*.” Meneces (2010).

“Un “proceso” es la organización lógica de personas, materiales, energía, equipamiento e información en actividades de trabajo diseñadas para producir un resultado requerido - producto o servicio-” (Juran, 2001). Según la ISO 9000:2005 “es un conjunto de actividades mutuamente

relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas. Gráficamente se puede observar en la siguiente figura”:

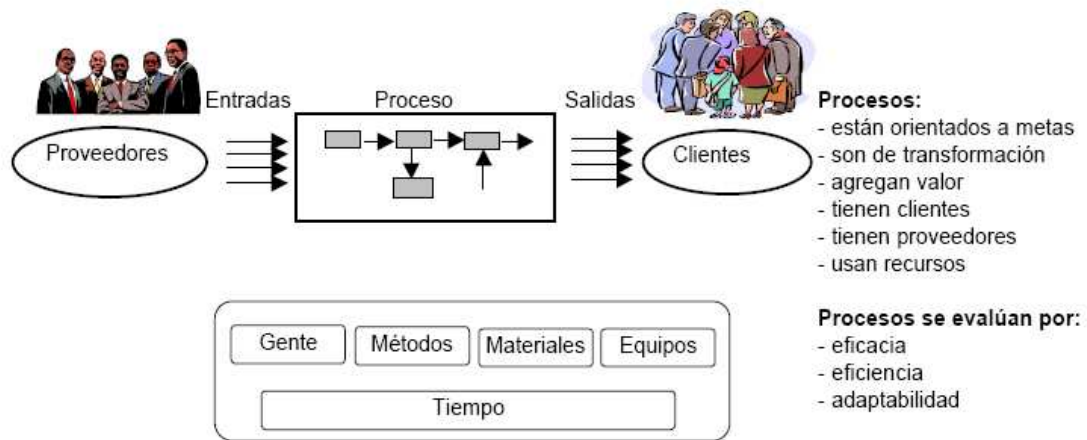


Figura 1: Esquema de los elementos que intervienen en un proceso².

Parafraseando a Meneces (2010), en el modelo de organización funcional tradicional se postulaba que cada elemento funcional de un proceso era incumbencia de un solo departamento, cuyo directivo era responsable del funcionamiento de ese elemento. Esto quería decir que nadie era responsable del proceso entero, generando así conflictos de intereses entre las demandas individuales de los departamentos y las demandas de los principales procesos de la organización.

“Anteriormente, en las empresas tradicionales no se pensaba en función de procesos, se organizaban las funciones por departamentos, promoviendo *fronteras organizacionales* dentro de los procesos. La presencia de silos funcionales facilitaba la competencia entre departamentos, además de la generación de conflicto entre ellos.

La implementación de herramientas como la gestión por procesos provee de oportunidades valiosas, como ser proveer una visión clara y general de la organización permitiendo una efectiva coordinación de las actividades. Entonces, el propósito es cambiar de una organización gestionada por funciones, enfocada en óptimos locales, a una organización gestionada por procesos que busque el óptimo global.” Meneces (2010).

“Una de las principales ventajas del enfoque en procesos comparado con otros enfoques, radica en la gestión y el control de las interacciones entre diferentes procesos y las interfaces entre las jerarquías funcionales de la organización. El enfoque basado en procesos introduce la *gestión horizontal* cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización” (ISO 9000, 2008).

² Fuente: Meneces, 2010, p. 41.

▪ **Tipos de procesos**

Según la Universidad de Navarra (1998: 50-21) se pueden distinguir tres tipos de procesos:

“*Procesos estratégicos (de la dirección)*: son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante la organización. Están en relación muy directa con la misión/visión de la organización. Involucran personal de primer nivel de la organización. Afectan a la organización en su totalidad. Ejemplos: comunicación interna/externa, planificación, formulación estratégica, seguimiento de resultados, reconocimiento y recompensa, proceso de calidad total, etc. En síntesis, son aquellos que orientan y dirigen los procesos claves y de soporte.

Procesos operativos (claves o del negocio): son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente atraviesan muchas funciones. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas. Ejemplos: desarrollo del producto, fidelización de clientes, producción, logística integral, atención al cliente, etc. Constituyen la razón de ser de la empresa o unidad y el objetivo principal de actividad.

Procesos de soporte: Apoyan los procesos operativos. Sus clientes son internos. Ejemplos: control de calidad, selección de personal, formación del personal, compras, sistemas de información, etc. Los procesos de soporte también reciben el nombre de procesos de apoyo.”

Robert Gardner (2004), citado por Meneces (2010, p.43), indica un ejemplo de actividades que se desarrollan en cada tipo de proceso, descrito en la figura 2. Esas actividades serán de una importancia diferente según el tamaño y el rubro a que la empresa se dedique.

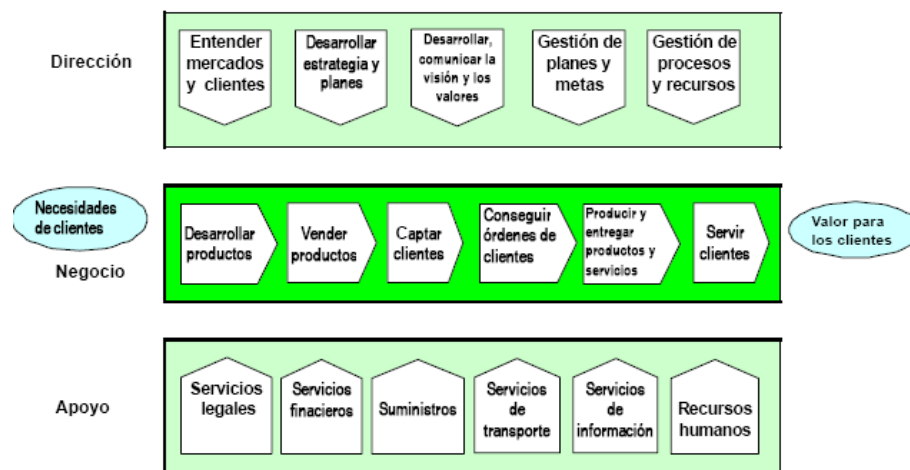


Figura 2: Actividades en un proceso.

Cuando ya se han identificado todos los grandes procesos de la organización, éstos se representan en un mapa de procesos. Hay que tener en cuenta que la clasificación de los procesos de una organización en estratégicos, operativos y de soporte, vendrá determinada por la misión de la

organización, su visión, su política, etc. Así por ejemplo un proceso en una organización puede ser operativo, mientras que el mismo proceso en otra organización puede ser de soporte.

▪ **Secuencia de actividades para aplicar este enfoque**

Según el material de estudio de la Cátedra Administración de la Calidad (2010), se establece que para aplicar este enfoque es necesario:

- ✓ “Definir el propósito de la organización. Implica definir qué necesidades se va a satisfacer, además de identificar cuáles son las actividades que agregan valor en función de las necesidades de los clientes. Pautas:
 - a. Recopilar, analizar y determinar los requisitos de los clientes y otras partes interesadas.
 - b. Determinar los requisitos para gestión de la calidad, gestión ambiental, gestión de la seguridad y salud ocupacional, riesgo de los negocios, o responsabilidad social y otras disciplinas del sistema de gestión que serán aplicadas dentro de la organización.
 - c. Definir las políticas. Basándose en esas políticas se debería establecer: objetivos, resultados deseados de dichos objetivos de la organización, productos, procesos, desempeño ambiental, desempeño en seguridad y salud ocupacional.
- ✓ Definir, a partir de las actividades elegidas, como se agruparán en procesos. Para ello es necesario determinar cómo es la red de procesos, su secuencia e interacción. Pautas:
 - a. Describir la red de procesos y sus interacciones,
 - b. el cliente de cada proceso,
 - c. los elementos de entrada y los resultados de cada proceso,
 - d. qué procesos están interactuando, interfaces y cuáles son sus características,
 - e. tiempo y secuencia de los procesos que interactúan,
 - f. eficacia y eficiencia de la secuencia.
- ✓ Definir los dueños del proceso. Asignar la responsabilidad y autoridad para asegurar la implementación. La dirección debería definir el papel y las responsabilidades individuales. A tal individuo normalmente se lo denomina “dueño del proceso”.
- ✓ Definir la documentación que se necesita. No existe un “catálogo” o lista de procesos que tengan que ser documentados. El propósito principal de la documentación es permitir la operación coherente y estable de los procesos. La organización debería determinar los procesos que deben ser documentados, basándose en:
 - a. el tamaño y el tipo de actividades,
 - b. la complejidad de sus procesos y sus interacciones,
 - c. la criticidad de los procesos y
 - d. la disponibilidad de personal competente.”

6. Enfoque de sistemas para la gestión

▪ Introducción

“El enfoque conocido como pensamiento sistémico se ha aplicado en muchas áreas del conocimiento. El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos 60 años. Ha resultado ser útil aplicado en el campo de la calidad. El sistema de calidad comprende todas las actividades que influyen sobre la calidad. El pensamiento sistémico muestra que relaciones tienen esas actividades entre ellas. El sistema de calidad forma una red de procedimientos que deberían ser seguidos en las actividades que influyen en la calidad de bienes y servicios.

Este principio de gestión de calidad establece que “identificar, comprender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la efectividad y eficiencia en que la organización alcanza sus objetivos”. Meneces (2010).

Cómo se puede ver, en la figura 3, los sistemas tienen un objetivo, tienen un límite que engloba sus componentes y los separa del entorno del sistema, reciben entradas y actúan sobre éstas; crean salidas o resultados, los cuales se suponen que tienen valor mayor que las sumas de las entradas. Los sistemas reales intercambian con su entorno energía, información y, en la mayor parte de los casos, también materia.

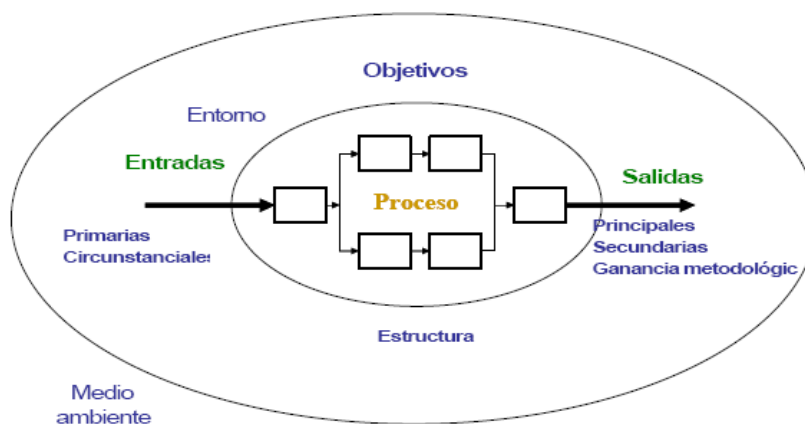


Figura 3: Enfoque de sistemas en la organización³.

Meneces (2010, p. 49) cita a William Dettmer (1998) en donde indica que la gestión de sistemas utiliza una filosofía holística⁴ que considera cuidadosamente: *entradas, procesos, gente, actividades, herramientas y procedimientos*; que interactúan unos con otros para producir el desempeño global de *salida* del sistema entero. Además, declara que las interrelaciones son tan importantes (o más importantes) que los componentes mismos.

³ Fuente: Meneces, 2010, p. 48.

⁴ La filosofía holística plantea la idea de que todas las propiedades de un sistema dado, (por ejemplo, biológico, químico, social, económico, mental o lingüístico) no pueden ser determinados o explicados por las partes que los componen por sí solas. Es decir que el sistema como un todo es el que determina cómo se comportan las partes.

Por otro lado, en el caso de que no se conozcan exactamente los requerimientos de los clientes, que no se definan bien los procesos (para traducir esos requerimientos en acciones internas), que no se alineen todas las actividades y procesos hacia objetivos comunes, que no se utilicen las mediciones claves (para gestionar sobre la base de hechos), que no se involucre a todos en la mejora continua, que no se entiendan ni mejoren todos los procesos críticos y además no se satisfagan los requerimientos de los clientes; el sistema estaría fuera de control.

▪ **Ventajas del pensamiento sistémico aplicado a una organización**

En principio, se sabe que “el enfoque sistémico tiene su origen en la incapacidad de la ciencia para tratar problemas complejos. Es por ello que se hace necesario tratar esa complejidad a través de una forma distinta, basada en la totalidad.

En las ciencias sociales se pone en juego un gran número de factores humanos, económicos, tecnológicos y naturales fuertemente interconectados. Por lo tanto cuando se piensa en la organización como un sistema surgen ciertas *ventajas*:

- a. Las relaciones entre sistemas se comprenden más fácilmente.
- b. Como el concepto atraviesa toda la organización, ocasiona que todos los empleados piensen en las interrelaciones dentro de la organización, así como fuera de ella con las partes interesadas externas (clientes, proveedores, inversionistas, oficinas reguladoras, comunidad, etc.).
- c. La organización se encuentra mejor posicionada para asumir nuevos enfoques o herramientas con menor resistencia al cambio.

Y por último, es importante destacar que los *principios de calidad* están relacionados entre sí, y que la interpretación de cada uno de los demás principios se debe hacer aplicando un enfoque sistémico; ya que permitirá una mejor interpretación y aplicación de los mismos en las organizaciones.” Meneces (2010).

7. Mejora continua

▪ **Introducción**

“Este principio de gestión de calidad establece que la mejora continua del desempeño de toda la organización debe ser un objetivo permanente de la organización.

El concepto de mejora continua se originó en empresas americanas (National Cahs Register, Lincoln Electric Company), en el año 1894. Gradualmente cambió desde mejora en el ambiente del lugar de trabajo a hacer énfasis en la mejora de la productividad y simplificación del trabajo. Las compañías japonesas comenzaron a desarrollar la mejora continua a partir de los años 50´ (Toshiba, Toyota).” Meneces (2010).

Este concepto consiste en dar ciertas directrices para gestionar el proceso de identificación de los problemas y por consiguiente identificar las actividades donde se generan junto con las causas que los provocan; y lo más importante, diseñar las actividades que van a suprimir o atenuar esas causas y los problemas consecuentes. A dichos problemas se los denominará “no conformidades”.

Según la NTP-ISO 9000:2001, mejora continua es una "actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos" siendo los requisitos la "necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria". Los resultados se revisan para detectar oportunidades de mejora. La mejora es una actividad continua, y parte de la información recibida del propio sistema y de los clientes.

Se destacan dos tipos de ‘mejora continua’ (Foti, 2008):

a. *Mejora significativa*; que se da a través de proyectos estratégicos a largo plazo, que conduce a la revisión y mejora de los procesos existentes o a la implementación de nuevos procesos, y emplea una metodología de ‘planificación-acción-evaluación’ continua, en busca de la sostenibilidad del emprendimiento.

b. *Mejora escalonada*; es la mejora cotidiana, sobre procesos o procedimientos ya existentes, como evolución progresiva, teniendo en cuenta los puntos de partida y los ritmos de avance en el día a día del emprendimiento. La mejora escalonada emplea una metodología de ‘seguimiento-ajuste- acción correctiva’ continua. De esta manera, el proceso de trabajo, para la producción y la comercialización, se convierte en una fuente de aprendizaje permanente para todos los miembros del grupo emprendedor o productor.

▪ **La mejora continua como un proceso sistemático**

“En este enfoque la mejora tiene lugar proyecto a proyecto. Se establece una secuencia de actividades que comienzan con la verificación de la necesidad del proyecto.” Meneces (2010).

- Obtener información.
- Seleccionar proyectos y organizar equipos de proyectos.
- Diagnóstico de causas.
- Proponer soluciones.
- Decidir sobre las medidas alternativas.
- Llevar a cabo las medidas.
- Hacer el seguimiento de los resultados.

Jurán (2001), distingue dos etapas: el viaje del diagnóstico y el viaje del remedio. El viaje del diagnóstico comprende: entender los síntomas, identificar las causas y efectos y las causas raíz. El viaje del remedio comprende: la selección de alternativas, la eliminación de las causas, hacer los cambios y luego el seguimiento para conocer si se optimizaron los costos, la aceptabilidad, etc.

“Entre los parámetros que se pueden mejorar, en forma individual o combinada, se pueden enumerar:

- ✓ *Productividad*: se refiere a la mejora del rendimiento por persona en un tiempo dado.
- ✓ *Duración del ciclo*: se refiere a la reducción del tiempo requerido para llevar a cabo los procesos, especialmente aquellos que comprenden varios pasos y sectores.
- ✓ *Seguridad personal*: se refiere a mejorar diseños a prueba de fallas, protección del operario en su puesto de trabajo, manipulación segura de insumos o productos tóxicos, etc.
- ✓ *Medio ambiente*: orientados a reducir los residuos industriales y las emisiones gaseosa, etc.” Meneces (2010: 55-56).

▪ El ciclo PDCA

Walter Shewhart⁵, citado por Meneces (2010, p.56), indica que presentó en los años 20' un modelo general de proceso para la resolución de problemas que se basa en un ciclo con cuatro etapas que se pueden repetir para continuar con la mejora de calidad, según se muestra en la figura 4. Este ciclo conocido como PDCA (Plan – Do – Check – Act) fue difundido por W. Deming⁶ en Japón a partir de los años 50', razón por la cual se encuentra también como ciclo de Deming en la bibliografía.



Figura 4: Ciclo de Deming / Shewhart

Dentro del contexto de un sistema de gestión de la calidad, el ciclo PDCA es un ciclo que está en pleno movimiento. Que se puede desarrollar en cada uno de los procesos. Está ligado a la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto para los productos como para los procesos del sistema de gestión de la calidad.

Según la Universidad de Navarra (1998: 189-190), el ciclo PDCA se explica de la siguiente forma:

⁵ Walter Andrew Shewhart: físico, ingeniero y estadístico estadounidense, conocido como el padre del control estadístico de la calidad.

⁶ William Edwards Deming: Estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total.

Plan / Planificar:

Acorde con la política y estrategia de la empresa, se define el estado “ideal” que debe alcanzar la empresa “DEBE SER”. A continuación se realiza un análisis del estado actual “ES”. Del análisis de las desviaciones entre el “ES” y el “DEBE SER”, se observan una serie de problemas así como los posibles potenciales de mejora. El equipo de trabajo correspondiente planifica, desarrolla y evalúa distintas medidas de mejora. La evaluación se lleva a cabo con diversos criterios de valoración, como por ejemplo su repercusión en la satisfacción del cliente, en el tiempo de duración del proceso y en los costes, su fácil aplicación etc. En función de estos criterios se seleccionan aquella(s) medida(s) que se van a trabajar. Para esto, hay que:

- Involucrar a la gente correcta.
- Recopilar los datos disponibles.
- Comprender las necesidades de los clientes.
- Estudiar exhaustivamente el/los procesos involucrados.
- Determinar los objetivos deseados.
- Desarrollar el plan/entrenar al personal.

Do / Hacer:

Aplicación de las medidas de mejora seleccionadas. Establecer claramente qué aspectos es preciso cuidar para garantizar los resultados deseados. Lo importante es:

- Implementar la mejora/verificar las causas de los problemas.
- Recopilar los datos apropiados.
- Desarrollar acciones definidas en el plan.
- Documentar y registrar acciones desarrolladas.

Check / Verificar:

Los resultados obtenidos en la aplicación de las medidas de mejora se evalúan para comprobar en qué grado se han alcanzado los objetivos establecidos. Es decir, la nueva situación “ES” se compara con el “DEBE SER”. Es preciso:

- Analizar y desplegar los datos.
- Preguntarse si: ¿Se han alcanzado los resultados deseados?, ¿Qué se aprendió?, ¿Qué queda aún por resolver?
- Establecer mecanismos de seguimiento y verificación.
- Establecer indicadores y un modelo de evaluación.
- Comprender y documentar las diferencias.
- Revisar los problemas y errores.

Act / Actuar:

Si se han logrado los objetivos establecidos, las medidas de mejora se estandarizan y, a partir de este momento, se adoptan en el proceso. Si por el contrario no se alcanzan los objetivos, se analiza

el por qué de esta desviación y estas medidas volverán a ser tratadas en una nueva fase de planificación. Por lo tanto, será necesario:

- Ante las desviaciones observadas, establecer acciones correctivas.
- Incorporar la mejora al proceso.
- Comunicar la mejora a todos los integrantes de la organización.
- Identificar nuevos proyectos/problemas.

Cada vez que se completa un ciclo se ha logrado un nivel mayor de conocimientos. Constituye una metodología dinámica que se puede aplicar dentro de cada uno de los procesos de la organización y a través de sus interacciones. Se puede lograr mantener y mejorar el desempeño de los procesos aplicando el concepto del ciclo PDCA a todos los niveles de la organización. Esto aplica por igual a todos los procesos, desde los procesos estratégicos de alto nivel a las actividades de operación simples.

El ciclo fue adoptado e incorporado en el modelo de gestión de procesos de la norma ISO 9001, figuras 5 y 6.



Figura 5: Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)⁷

⁷ Fuente: Norma ISO 9001

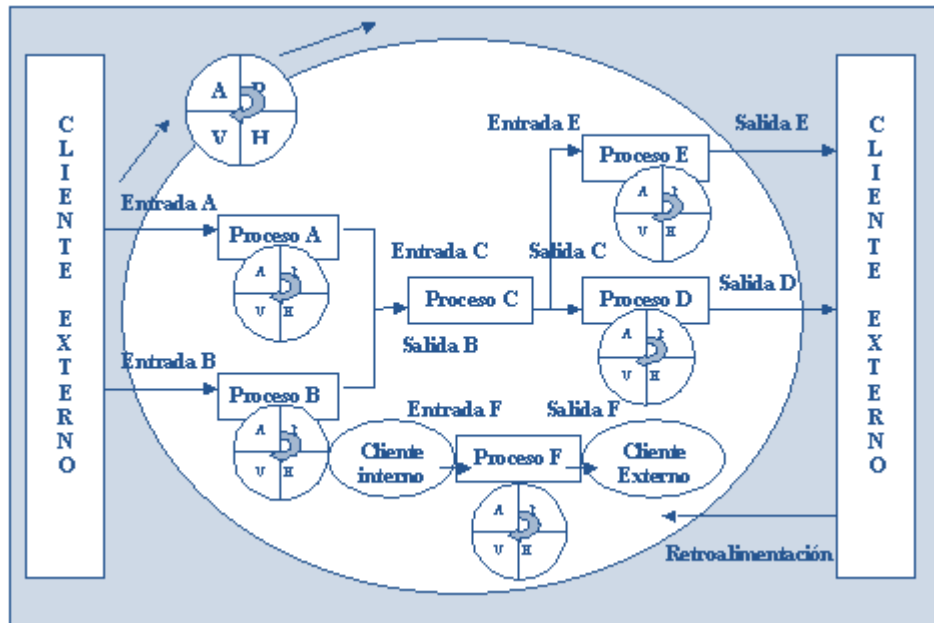


Figura 6: Ciclo Deming / Shewhart dentro del SGC

Finalmente, se pueden identificar oportunidades de mejora en los *sistemas organizados de datos* (como encuestas, estadísticas de productos defectuosos, resultados de ensayos, etc.), los *estudios especiales* (por ejemplo costos de mala calidad, auditorías, benchmarking, etc.), las *relaciones con los clientes* (como quejas, reacciones, entrevistas, etc.) y *proyectos de los trabajadores* basados en estudios o sugerencias de éstos a la organización.

8. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones

▪ Introducción

“Este principio de calidad establece que las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y de la información.

Cuando se trabaja en calidad es importante hacer un seguimiento para asegurarse que todo funciona apropiadamente. Para obtener una visión confiable del estado de la calidad se deben recoger datos y procesarlos para ilustrar la situación real. La información obtenida se utiliza como base para la toma de decisiones y llevar adelante mejoras.

La toma de decisiones en base a opiniones tiene un riesgo serio de que los resultados pueden no ser buenos. Si las decisiones y acciones se toman en base a hechos los resultados seguramente serán mejores.” Meneces (2010).

Los beneficios que se encuentran al aplicar este enfoque de decisiones basado en hechos son: comenzar a sentar las bases de una organización inteligente que aprende de sus errores y de sus aciertos (Senge, 2005); con el uso rutinario de este principio se obtiene un mapa de problemas evaluados de acuerdo al impacto que producen y a la probabilidad de que aparecen durante el proceso;

incentivo a que el personal se involucre en la resolución de problemas y aprenda a resolverlos; y un aumento de la competitividad por disminución de costos y obtención de productos con mayor valor agregado (Ocaña, 2008).

▪ **Diferentes niveles de la gestión del conocimiento**

Como se dijo en el apartado anterior, “los instrumentos que están a disposición de la alta dirección para medir el desempeño ponen énfasis en medidas del rendimiento como ventas, beneficios, flujo de caja, etc., muchas veces se enfocan sólo en los indicadores financieros. Pero los indicadores financieros solos no alcanzan porque no generan: valor para los clientes, valor de capital intelectual, calidad de servicio, innovación ni tecnología.

Hacer el seguimiento de una actividad *significa sentir el pulso*. Las mediciones significan recoger datos y analizarlos para ganar conocimiento.” Meneces (2010).

Según Peter Merrill (2008), citado por Meneces (2010, p.64), se puede diferenciar entre datos, información y conocimiento.

- los datos son números o hechos,
- la información surge de los patrones o modelos que se derivan del estudio de los datos,
- el conocimiento es la información.

▪ **El valor de la información**

Parafraseando a Hugo Ocaña (2008), toda organización desarrolla actividades. Estas actividades generan hechos: recepción de pedidos, ventas, cobranza, piezas producidas, pago de sueldos, depósito en un banco. Cada una de estas actividades, al ser relevantes para la vida de la organización, generan algún tipo de dato que en nuestra simbología lingüística es alfanumérico: la cantidad vendida, la cantidad cobrada, la marca del producto recibido, el nombre del banco donde se realizó el depósito.

Cada dato, representativo del hecho en cuestión, se vuelca en algún tipo de soporte en forma manual, mecánico o magnético, es decir, los datos son “soportados” en papeles, cintas magnéticas, CD-rom, etc. Una factura, pues, representa el soporte de un dato alfanumérico que proviene de algún hecho operativo significativo para los objetivos de la organización.

Luego, los soportes administrativos son ordenados convenientes e introducidos en un flujo de información con fines específicos. La captación del dato soportado en algún medio es introducido en un circuito administrativo que los ordena hacia una meta explícita.

El conjunto de todos los circuitos administrativos conforman el sistema administrativo de información de la empresa.

Entonces, a partir de los datos que generan los hechos operativos de una organización, se llega al sistema de información de ella. Sistemas de cobranzas, ventas, producción, tesorería, bancos, conforman la “inteligencia” informativa necesaria para la toma de decisiones.

Toda organización opera como un sistema donde coexisten diversos subsistemas; dos de ellos son el “sistema administrativo de información” y el otro el relacionado con los procesos decisionales que se muestra bajo la función de la gerencia. El sistema administrativo de información capta los datos emergentes de los hechos, los transforma en información que es incorporada a la gerencia para producir las decisiones tendientes al logro del objetivo organizacional propuesto. Lo antes expuesto se refleja en la figura 7, donde se ve que: **información-gerencia-decisión** representan un vínculo inseparable dentro de la actividad de la organización.

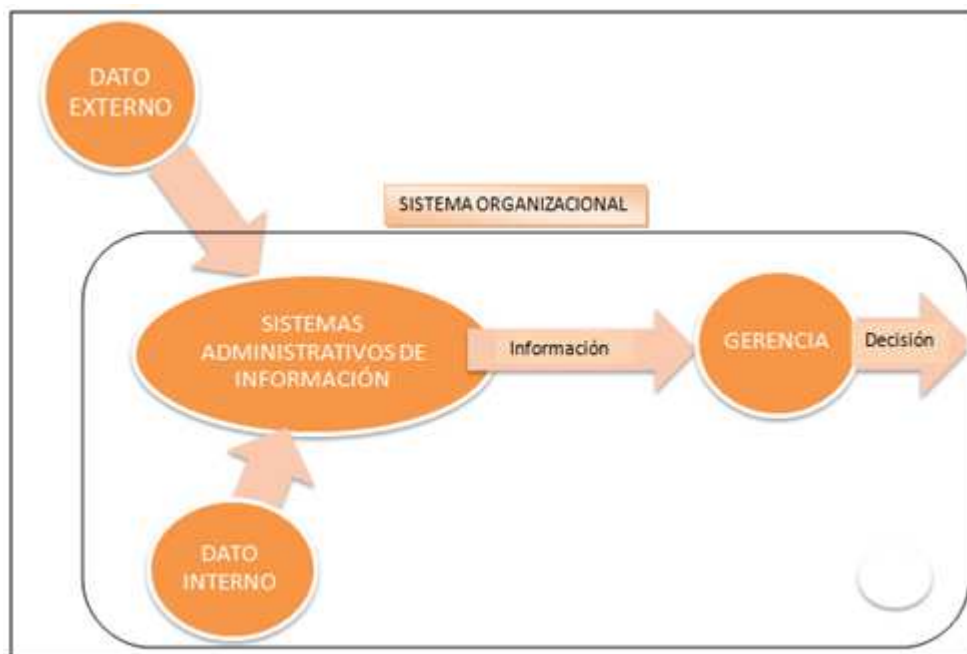


Figura 7: La información y la decisión en la organización⁸.

Nuestro comportamiento en la gerencia real depende exclusivamente de la cantidad de información que poseemos acerca de los hechos que acontecen a la organización. Cuando los hechos son pocos u ofrecen dudas, el decisor debe valerse de la información que tenga a mano. Las decisiones se refieren a resultados futuros cuya estimación está basada en la información disponible. El estado de la información (o su contrapartida, la ignorancia) disponible para quien decide, puede hacer variar su decisión desde una certeza razonable hasta la incertidumbre absoluta. De la misma manera debe recordarse que la información puede poner al decisor sobre un curso de acción incorrecto: la información incorrecta deriva en obtener respuestas correctas a una pregunta equivocada.

⁸ Fuente: Ocaña Hugo R. y Linares de Gullé Ma. Verónica, 2001.

Es sabido que “en el ámbito de las organizaciones no se dispone de información completa para la toma de decisiones. Que aún la información disponible (escasa, imprecisa, cambiante) se vuelve en heterogéneos datos.” Lazzari, Machado y Pérez (1998).

“Los hechos que se transfieren al sistema de información de la empresa no dicen todo lo que en ella pasa; es muy posible que se supriman, involuntariamente o no, aquellos hechos que posean mayor vinculación con la situación problemática bajo estudio; la información oficial (especialmente la cualitativa) que fluye por los canales formales no comunican, por ejemplo, los juicios de valor de las personas ni los imponderables que intervienen en la situación planteada.

Habitualmente, los datos de los hechos presentan demasiada información del pasado y ninguna información acerca del futuro, entonces se debería abstraer la información redundante del pasado para predecir la información ausente del futuro.” Frischknecht (1993).

Por otro lado, la medición es básica para tres procesos operacionales de la calidad: *planificación, control y mejora de la calidad*; y la *administración estratégica*, que son los conductores de la medición (Gryna, Chua y Defeo, 2007):

Planificación de la calidad: permite cuantificar las necesidades de los clientes y las capacidades de los productos y procesos.

Control de la calidad: proporciona retroalimentación y advertencias tempranas para la prevención de problemas.

Mejora de la calidad: puede usarse para motivar a las personas, para comparar y ordenar por prioridades las oportunidades de mejoras y ayudar en el diagnóstico de causas.

Administración estratégica de la calidad: proporciona entradas para establecer los objetivos y luego aporta los datos para la revisión del desempeño.

En la figura 8, se muestra los conductores de las mediciones. Los resultados del análisis de la información pueden ser utilizados por la organización para determinar:

- la satisfacción del cliente,
- el nivel de satisfacción de las otras partes interesadas,
- la eficacia y eficiencia de sus procesos,
- la conformidad con los requisitos del producto,
- las características y tendencias de los procesos y de los productos,
- la información sobre los proveedores,
- el éxito de sus objetivos de mejora del desempeño,
- la economía de la calidad, el desempeño financiero y el relacionado con los mercados,
- los estudios comparativos (benchmarking) de su desempeño, y la competitividad.

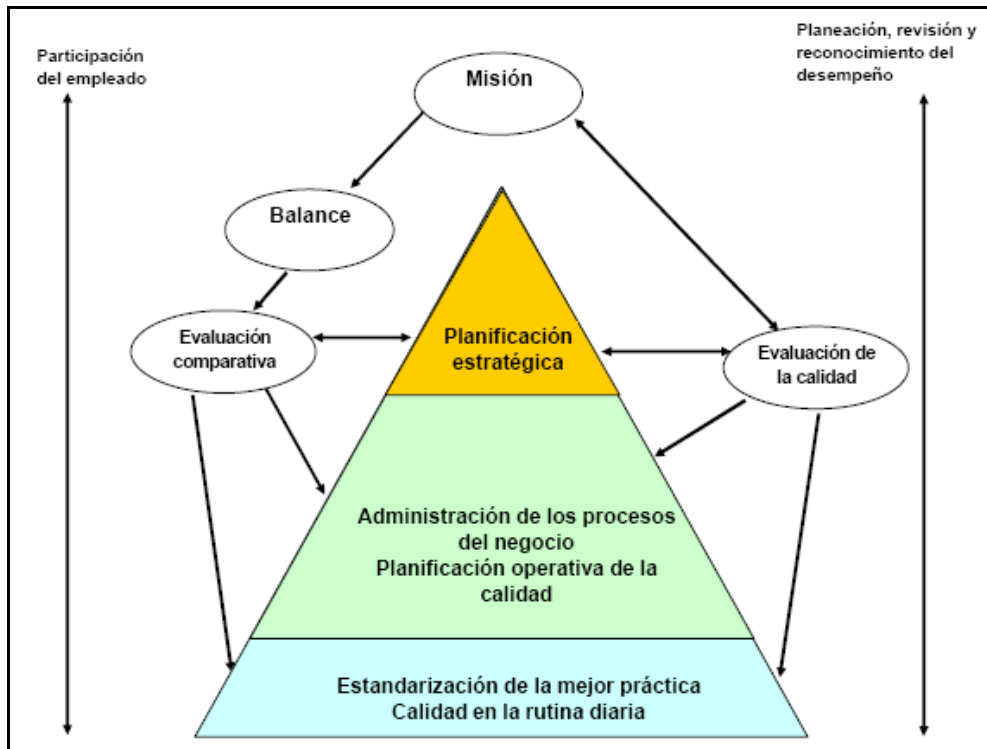


Figura 8: Conductores de las mediciones⁹.

Básicamente, el enfoque basado en hechos para la toma de decisiones implica cuatro aspectos: el primero, asegurarse de que los datos y la información son suficientemente precisos y fiables; el segundo, permitir el acceso a los datos a las personas que los necesiten; el tercero, analizar los datos y la información con una metodología adecuada; y por último, tomar decisiones y emprender acciones basadas en el análisis objetivo, equilibrando la experiencia y la intuición.

Entre los beneficios que se obtienen al aplicar este principio, se encuentran:

- ✓ Las decisiones están basadas en información veraz y fiable.
- ✓ Aumento de la capacidad de demostrar las mejoras y la eficacia de las decisiones a través de la referencia a datos objetivos.
- ✓ Aumento de la capacidad para revisar, cuestionar y cambiar las opiniones y decisiones.

9. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

▪ Introducción

“Una organización y sus proveedores son interdependientes¹⁰ y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

⁹ Fuente: Método Jurán, 2007

¹⁰ Interdependientes: dependencia recíproca.

Inevitablemente todas las empresas pertenecen a una o varias cadenas de suministro y de su desempeño dentro de este contexto, dependerá cada vez más su éxito en un mundo altamente competitivo. Sin embargo, no muchas empresas le dan un valor estratégico a la manera como se integran y no reconocen la forma como se sincronizan sus operaciones entre unos y otros, para mantener satisfechos al consumidor final sin generar altos costos y sin trasladarlos a sus socios en la cadena.” Meneces (2010).

La norma ISO 9004:2009 hace referencia a “*proveedores y aliados*” y dice que los aliados pueden ser proveedores de productos, prestadores de servicios, instituciones tecnológicas y financieras, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales u otras partes interesadas. Los aliados pueden contribuir con cualquier tipo de recurso, tal como se haya acordado y definido en una alianza.

Proveedores y aliados influirán conjuntamente con la organización en la cadena de suministro de un producto.

▪ Cadena de suministro

Meneces (2010) define a la cadena de suministro como el grupo de organizaciones y procesos de un producto que va desde su fuente inicial de recursos hasta el producto terminado que es entregado al cliente. Dependiendo del producto esta cadena puede ser muy larga y tener muchos enlaces con ella. Una definición de proceso es un grupo de actividades que juntas crean valor para el cliente. Esta definición es muy apropiada para la gestión de una cadena de suministro (Schoenfeldt, 2008). Es importante entender cómo y dónde se ajusta la organización en la cadena de suministro y luego se podrá visualizar el impacto de otros clientes y proveedores en el negocio, figura 9.



Figura 9: Cadena de suministro en general¹¹.

“Es importante definir cuál es la actividad de la organización en la cadena de suministro que integra y cómo su rol afecta el desempeño de la misma. Igualmente cuáles son sus proveedores inmediatos y éstos a su vez qué proveedores tienen.

Para entender claramente el tipo de relación y cómo definirla apropiadamente, se debe tener conocimiento explícito de:

a) *Los miembros de la cadena*

Cada miembro de una cadena de suministro actúa en los tres roles de cliente, productor y proveedor. Se incluyen en la cadena todos los miembros que en una u otra forma interactúan directa o

¹¹ Fuente: Schoenfeldt, 2008.

indirectamente desde el punto de origen de los insumos hasta el de consumo. Se puede formar una red bastante compleja, sin embargo se pueden clasificar en dos grupos:

- ✓ Primarios, son los que adicionan valor directamente al producto o servicio, y
- ✓ Secundarios que proveen recursos, conocimientos o activos a los miembros primarios de la cadena como bancos, operadores logísticos, compañías de outsourcing de tecnología de información, etc.

Este principio de beneficio mutuo en las relaciones cliente-proveedor está estrechamente relacionado a los conceptos que están incluidos en el principio de orientación al cliente, enfoque sistémico y enfoque en procesos; y la forma en que un miembro de la cadena tenga en cuenta estos principios se transmitirá como un beneficio o un riesgo para el resto de sus miembros.

b) La estructura de la cadena

La estructura se refiere a los proveedores y clientes en cada rama de suministro. En la realidad puede llegarse a estructuras demasiado complejas con muchas entidades a relacionar.

c) Los procesos y los flujos de productos, información, dinero y decisiones

Las cadenas de suministro son dinámicas y están inmersas en un continuo flujo de materiales, información, dinero y decisiones. Cada organización ejecuta diferentes procesos e interactúan con otras organizaciones en forma permanente.

La ineficiencia de un proveedor influye en el éxito de la cadena de suministro. La gran mayoría de estas ineficiencias se generan en los enlaces o relaciones entre los diferentes procesos, especialmente en los que tienen que ver con más de una organización.” Meneces (2010:74-75).

▪ **Selección y evaluación de los proveedores**

“Para asegurar al cliente el cumplimiento en la cadena de suministro, se debe seleccionar, evaluar y clasificar a los proveedores teniendo en cuenta una metodología que debería considerar temas como:

- ✓ Su contribución a las actividades de la organización para generar valor para la organización y las partes interesadas.
- ✓ El potencial de mejorar continuamente su capacidad.
- ✓ Los riesgos asociados a las relaciones con el proveedor.” Meneces (2010).

CAPÍTULO II: INCUBADORAS DE EMPRESA. CONCEPTUALIZACIÓN

1. Antecedentes – Historia

1.1. Las incubadoras de empresas en el mundo

El concepto de incubadora de empresas surge en el estado de Nueva York (EE.UU) a fines de la década del '50 (más precisamente en el año 1959), cuando Joseph Mancuso, adquiere una fábrica en desuso que había pertenecido a la empresa Massey Ferguson, y decide dividir el edificio y alquilarlo a empresas independientes transformándolo en un condominio para pequeñas empresas, adicionando a la infraestructura física algunos servicios como secretaría, contabilidad, ventas, marketing y otros, de manera que las firmas que allí se gestaban compartían sus costos en comunidad. (Menezes, 2005).

En poco tiempo había reclutado a sus primeros inquilinos, incluyendo una bodega, una organización caritativa y una compañía de pollo. Se dice que el término incubadora surgió a partir de que una de las empresas que alquilaban se encargaba de criar pollos para luego comercializarlos en el mercado. Finalmente a este predio se lo denominó Centro Industrial de Batavia (BIC, siglas en inglés).

Luego de un tiempo, la incubación se expandió al resto de EE.UU, más precisamente en la década de los '80 y se extendió a Reino Unido y Europa a través de distintas formas relacionadas a la de *Joe Mancuso* como por ejemplo centros de innovación, polos tecnológicos y parques científicos.

En América Latina, se lo considera a Brasil uno de los países que más experiencia tiene en cuanto a implementación y desarrollo de programas de incubación de empresas. En 1984, como resultado del acuerdo entre el Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico y varias instituciones patrocinantes se comenzaron a generar compañías de base tecnológica, obteniendo en el año 2005 la cantidad total de 283 incubadoras de empresas, para llegar a 377 en el año 2006, según los datos relevados de Anprotec (Asociación Nacional de Entidades Promotoras de Iniciativas Emprendedoras en Brasil).

Desde Anprotec se destaca que claramente Brasil tiene una política pública explícita de apoyo a la generación de ámbitos de innovación con instituciones tradicionales y fuertes, que vienen interactuando entre sí y avanzando a pesar de los cambios de gobierno.

1.2. Las incubadoras de empresas en Argentina

A partir de la década del '90 comienzan a conformarse las Incubadoras de Empresas en Argentina. Es entonces que a principio del año 2003 ya desarrollaban actividades unas 14 incubadoras.

Según la información consultada de AIPyPT (Asociación de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos de la República Argentina), a medida que pasaron los años se ha observado que ha existido un incremento en la creación de incubadoras, gracias al impulso de universidades públicas y gobiernos municipales a través de programas gubernamentales.

En el desarrollo de incubadoras en nuestro país se pueden identificar algunos hitos que explican la conformación que ha ido adquiriendo el sector. Teniendo en cuenta el trabajo académico elaborado por Mariana Ciancio y Claudio Corropolese (2005) en la 10° Reunión Red Pymes, se describen cuatro hitos importantes en el desarrollo de las incubadoras en Argentina, los mismos son:

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 de 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.

Del Programa Columbus surgen las primeras incubadoras, correspondientes en primer lugar a la Universidad de Luján y segunda la Universidad de La Plata. Éstas se conforman a partir del “Programa de Incubadoras Productivas y de Base Tecnológica” creado en 1995 por la Unidad Generadora de Empleo del Ministerio de Producción de la Provincia de Buenos Aires, quien en una primera etapa efectivizó un subsidio de \$20.000 para el acondicionamiento edilicio de las mismas. Ambas incubadoras comenzaron a funcionar en el año 1997, donde a partir de allí el número de iniciativas fue incrementándose sostenidamente. Su principal objetivo era la creación de empresas de base tecnológica a través de incubadoras de empresas que se establecieran en las universidades y posteriormente el desarrollo de una red latinoamericana de incubadoras de empresas.

De acuerdo con la última encuesta realizada en el marco del convenio entre la AIPyPT y la Universidad Nacional del Litoral (UNL), en el año 2005, se encuentran operativas unas 22 incubadoras en el país. Comparando a la Argentina con el resto del mundo, se puede decir que todavía existe un *desarrollo incipiente* de prácticas de incubación, ya que aún falta mucho camino por recorrer. Se considera que entre las dificultades que debe enfrentar Argentina se encuentran: carencia

de cierta credibilidad y transparencia en las relaciones existentes entre lo público y lo privado, falta de financiamiento e inversión (traducidos en la necesidad de disponer de más instrumentos de apoyo directos), escasa motivación a la hora de formar nuevos emprendedores, falta de nuevas instituciones tanto estatales como privadas que apoyen el emprendedorismo, entre otras.

Actualmente en Argentina hay alrededor de 33 incubadoras de empresas; claramente existe una necesidad de más incubadoras y una mayor implicación del sector público y privado mediante incentivos.

1.3. Actividad emprendedora en Argentina

El emprendedorismo es una propuesta de intervención en el mundo del desarrollo para generar utilidad y bienestar social para la comunidad. Es un fenómeno cultural porque incluye comportamientos, valores y creencias sociales, en la forma de ver el mundo.

Según el resumen ejecutivo del Global Entrepreneurship Monitor (GEM)¹², realizado en el año 2008 por el Centro de Entrepreneurship del IAE perteneciente a la Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral, se obtuvieron importantes conclusiones respecto al nivel de actividad emprendedora en el país. A continuación se exponen los principales resultados de dicho estudio¹³:

- ◆ En Argentina, el índice total de la actividad emprendedora (TEA) en sus primeras etapas (empresas nacientes y nuevas) fue del 16,5% habiendo registrado un aumento respecto al 14,4% del 2007. Esta tasa ubica a la Argentina nuevamente entre los diez países más emprendedores de los incluidos en GEM 2008. Este valor se encuentra por debajo del promedio de América Latina que es 18,51%.
- ◆ Los resultados del GEM llevan a estimar que uno de cada 7 argentinos (entre 18 y 64 años) está involucrado en algún tipo de actividad emprendedora.
- ◆ La proporción de la actividad de emprendedores motivados por la necesidad midió el

¹² El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es un estudio que se realiza a nivel internacional que analiza la relación entre la actividad emprendedora y el crecimiento económico. El GEM comenzó en 1997 como una iniciativa conjunta de Babson College y London Business School, y un grupo de los más notables especialistas de la temática emprendedora en distintos países.

El reporte constituye una evaluación y revisión de la actividad y de la visión emprendedora de los países participantes. El grupo de 43 países que participaron en el informe del GEM 2008 fueron: Angola, Bolivia, Bosnia y Herzegovina, Colombia, Ecuador, Egipto, India, Irán, Argentina, Brasil, Chile, Croacia, República Dominicana, Hungría, Jamaica, Letonia, Macedonia, México, Perú, Rumania, Rusia, Serbia, Sudáfrica, Turquía, Uruguay, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Islandia, Irlanda, Israel, Italia, Japón, República de Corea, Holanda, Noruega, Eslovenia, España, Reino Unido, Estados Unidos.

¹³ **Tipo de estudio:** Encuesta nacional

Universo: Población general mayor de 18 años

Metodología: encuesta telefónica probabilística pura, en base a sorteo aleatorio de números telefónicos de hogares y con selección final del encuestado según método del último cumpleaños.

Características de la muestra: muestra nacional, estratificada por tamaño de la ciudad.

Tamaño de la muestra: 2031 casos distribuidos en localidades de 3 estratos poblacionales.

Ponderación: Los datos fueron ponderados por educación según estrato poblacional.

Fecha del trabajo de campo: Junio-Julio de 2008.

38,4% en el 2008, con un incremento importante respecto al 32,2% en el 2007 (cerca del 26% en el 2006, 30% en el 2005, 28.9% en el 2004 y una marcada diferencia del 50% del 2002 y el 40% del 2003). Esto significa que alrededor del 60% de los emprendedores argentinos están basados en la oportunidad. Si bien durante los años 2003, 2004, 2005 y 2006 se produjo una reducción en los emprendedores conducidos por necesidad lo que explicó gran parte de la disminución en el total de los emprendedores en etapas tempranas e ilustró una situación más estable con mejores perspectivas para el futuro que las que fueron evidentes durante la *crisis económica y social*¹⁴ que golpeó al país a finales del 2001, cabe destacar que en el año 2007, por primera vez después de la crisis, se produjo un aumento de los emprendedores por necesidad, que se traduce por el aumento general de la tasa de actividad emprendedora en edad temprana. En el 2008 continuó esta tendencia aumentando así el porcentaje de emprendedores por necesidad. El índice de emprendedores por necesidad en Argentina es alto (comparado con el 10.8% en USA, y 7.6% en Irlanda), pero es relativamente bajo comparado con otros países en Latinoamérica (29.8% en Bolivia y 24.5% en Colombia).

- ◆ Argentina, con casi 16 mujeres cada 100 que emprenden se ubica entre los países con alta participación femenina. Los hombres son 1.3 veces más emprendedores que las mujeres según el GEM 2008. Esto refleja un incremento importante en el número de mujeres activas como emprendedoras en etapa temprana, lo cual explica otra de las causas del aumento de la TEA general en Argentina en 2008.
- ◆ Se puede hacer un interesante análisis de las motivaciones para emprender desde la perspectiva de género. El 72% de los hombres emprende por oportunidad y sólo el 28% lo hace por necesidad según el GEM 2008. En cambio el 45% de las mujeres emprende por oportunidad y el 55% por necesidad. Esta tendencia refleja una situación similar a la ocurrida durante la crisis de 2001-2002-
- ◆ La actividad emprendedora en Argentina tanto en hombres como mujeres aumenta con el nivel educativo.
- ◆ La política de gobierno es el aspecto reconocido por los expertos como la principal debilidad, seguida por los mercados financieros. La apertura del mercado, las normas sociales y culturales y la educación son consideradas las mayores fortalezas.
- ◆ El acceso al capital es el aspecto más crítico según la perspectiva de los emprendedores.

¹⁴ Durante esa crisis, el contexto influyó en la actividad emprendedora, generando más emprendedores por necesidad, y perjudicando a aquellos emprendimientos de capital intensivos, a aquellos que sólo contemplaban el mercado interno, o dependían en alguna de sus etapas, fuertemente de las importaciones. Por el contrario aquellos ligados a la exportación, o con escala regional, comenzaron a beneficiarse con la nueva relación cambiaria.

- ◆ El 27% de los encuestados calculan que necesitarán entre \$3.000 y \$10.000 para comenzar su emprendimiento.

2. Incubadoras de empresas: su concepto y desarrollo en Mendoza

2.1. Definiciones y aspectos conceptuales:

Según la National Business Incubation Association (NBIA) una **incubadora de empresas** es una *herramienta del desarrollo económico, diseñada para acelerar el nacimiento y el crecimiento de emprendimientos a través del aporte de recursos y servicios que sirven de soporte para la empresa incipiente. Provee del acceso a espacios con renta apropiada y alquileres flexibles, servicios de oficina y de soporte de equipos tecnológicos y asistencia para obtener el financiamiento necesario para el crecimiento de la empresa. Aspira a tener un impacto positivo en la salud económica de la comunidad, por la maximización del desarrollo de empresas, respondiendo a un modelo dinámico, sustentable y eficiente*¹⁵.

Son centros que apoyan a los emprendedores a plasmar y concretar sus ideas mediante servicios, preparación y el acompañamiento empresarial con un equipo especializado, que colaboran con el emprendedor en la creación, desarrollo y consolidación de sus negocios.

En cualquier incubadora de empresas encontraremos varios actores importantes de la sociedad que influirán en la formación de ésta, como por ejemplo: asociaciones de vecinos, organizaciones comunitarias, cámaras empresariales, sindicatos, universidades, centros de I+D, emprendedores, sector público (gobiernos locales y agencias regionales de apoyo) y el sector privado (grupos de empresas). En este proceso el “*sector extrínseco*” se conforma con *programas y políticas de gobierno*, y el “*sector intrínseco*” se ejecuta a través de los *equipos de gestión*.

Se las asocia como **instrumento de desarrollo local**, debido a que facilita la creación de nuevas empresas y promueve su crecimiento en un medio protegido que disminuye los riesgos inherentes al inicio de un negocio. Además diagnostica las falencias que presentan estas nuevas empresas con el fin de buscar soluciones y para que de esta manera pasen a su siguiente etapa de desarrollo.

2.2. Características de las incubadoras de empresas

En este apartado se describirán cuáles son las características generales de una incubadora de empresas según lo que se establece desde el *Programa PROINCUBE*¹⁶ de la Provincia de Mendoza, haciendo referencia al tipo de estructura que la identifica, cómo se financia, los servicios que debe ofrecer, el perfil de los proyectos a incubar, requisitos que deben cumplir estos proyectos, los distintos

¹⁵ Disponible en <http://www.nbia.org>.

¹⁶ Dicho programa será detallado con mayor profundidad en el punto 2.3

modelos y tipos de incubación posibles, las fases o procesos de incubación, y la motivación para desarrollar incubadoras de empresas.

▪ **Estructura que deben contener**

Las estructuras organizacionales de las incubadoras son en general pequeñas, simples y flexibles. En cuanto a la planificación, pueden tener un sistema de planificación de actividades establecido o no. Hay que tener en cuenta que dicho sistema contribuirá al momento de controlar si se han logrado los objetivos propuestos en la gestión de la incubadora.

En la mayoría de los casos, la planta permanente de recursos humanos de la incubadoras es pequeña e integrada por el personal gerencial y administrativo, los equipos técnicos poseen una dedicación part time o son contratados para la prestación de servicios puntuales en capacitación y asistencia técnica.

Debe existir un **Órgano Directivo**, responsable de definir los lineamientos estratégicos de la incubadora creada, resolviendo como mínimo los siguientes aspectos:

- ✓ Figura jurídica adoptada para el desarrollo de la incubadora.
- ✓ Tipo de incubadora.
- ✓ Localización de la incubadora.
- ✓ Fundamentación del desarrollo de la incubadora.
- ✓ Desarrollo del proyecto de incubación.

Un **Órgano Ejecutivo**, integrado por un Gerente/Coordinador que será el responsable operativo de la incubación y de la relación con las empresas incubadas, además del financiamiento y la administración de la incubadora y de toda gestión que implique el funcionamiento de la misma.

Por último, un **Órgano Evaluador o Equipo de Gestión** integrado por profesionales con perfiles interdisciplinarios acordes a las características que presente la incubadora. Las incubadoras podrán proponer la incorporación de personas con formación técnica o experiencias de gestión que se adapten a las necesidades del proyecto de incubación. Se considera prioritario que los integrantes de los equipos de gestión residan en el departamento en el cual se desarrolla el proyecto. Éstos llevarán a cabo las siguientes acciones (procesos):

Convocatoria: en esta etapa se procederá al llamado a convocatoria o concurso de proyectos para la incubación de ideas-proyectos o proyectos en ejecución. Dicha convocatoria puede difundirse a través de medios de comunicación, tales como: página web, mailing, redes sociales (ej: facebook, twitter, linkedin, etc.), avisos en diarios, revistas y radios.

Selección: en esta instancia, se procederá a la revisión de los antecedentes del proyecto, a la entrevista del postulante de los proyectos pre-seleccionados y la aprobación o rechazo de la idea-proyecto.

Pre-incubación: luego, se tiende a brindar apoyo a los emprendedores para planificar el desarrollo exitoso de oportunidades de negocios.

Incubación: en este periodo se deberá desarrollar integralmente al proyecto incubado, con la finalidad de lograr el cumplimiento del plan de negocios pre-establecido y lograr los objetivos de tal incubación.

Post-incubación: es la etapa posterior a la incubación, en que se deberá realizar el seguimiento, registro, redes de cooperación entre los egresados, etc.

En caso de que las incubadoras a generarse en el ámbito de la Provincia, desarrollen otras metodologías de trabajo, la Dirección de Promoción PYME, emitirá un dictamen dónde certifique que a pesar de no cumplir taxativamente los pasos indicados precedentemente, puede ser considerada una Incubadora de Empresas.

▪ **Financiamiento**

Para la puesta en marcha, las incubadoras pueden ser financiadas a través de tres fuentes:

- Financiamiento proveniente de organizaciones que las impulsan (por ejemplo universidades o municipios), cabe destacar que en varias ocasiones son fuentes muy limitadas.
- Financiamiento otorgado por el Estado Nacional mediante un subsidio.
- Financiamiento privado, como por ejemplo a través de bancos privados.

▪ **Servicios que deben ofrecer las incubadoras** (*sólo aquellas con modalidad intra-muro*).

- # Módulos independientes como oficina de trabajo
- # Servicio de secretariado, fotocopiado y mensajería
- # Servicio de limpieza
- # Servicio telefónico, eléctrico y de agua potable
- # Servicio de envío y recepción de fax
- # Acceso a Internet y correo electrónico
- # Acceso a áreas comunes de comidas, baños y servicios sanitarios
- # Un equipo de gestión interdisciplinario que surja de un llamado a concurso

▪ **Perfil de los proyectos a incubar**

A la hora de incubar, se debe tener en cuenta cuál es el perfil que se desea apuntar ya que esto permitirá dirigir mejor los esfuerzos y recursos disponibles con una meta más clara. Se diferencian cuatro tipos de proyectos:

- Proyectos de base tecnológica.
- Proyectos que fortalezcan clúster y/o cadenas productivas.
- Proyectos con incorporación de innovación en sus procesos.

- Proyectos socio productivos.

Particularmente el perfil de las incubadoras en la Provincia de Mendoza es incubar ideas que estén orientadas a la conformación de empresas que sean de base tecnológica, y/o que incorporen alguna forma de innovación. Entendiéndose que las primeras sustentan sus estrategias de gestión y su línea de procesos, productos y servicios en nuevas tecnologías, mientras que las segundas desarrollan conocimientos que permiten obtener nuevos productos y/o servicios, procesos, o mejorar los actualmente disponibles.

Por otro lado, para promover el desarrollo de los principales sectores productivos de la provincia, se incuban empresas que produzcan bienes y/o servicios para el fortalecimiento de clústeres y cadenas productivas, considerándose también la incubación de proyectos de contenido socio-productivo.

▪ **Requisitos de los proyectos**

En cada proyecto a incubar se deben evaluar algunos requisitos previos, como por ejemplo que el domicilio del emprendedor sea en la provincia; que el negocio posea factibilidad técnica, económica y financiera (comprobando la rentabilidad de los productos o servicios en el corto plazo); que genere valor agregado en un bien o servicio; que tengan impacto provincial y regional en términos de generación de empleo y actividades complementarias, además de cierto grado de innovación.

▪ **Modelos de Incubación**

Según las características y necesidades de cada emprendedor se definen tres modelos de incubación: la interna (también denominada intra-muro), la externa (extra- muro) y la mixta.

En el modelo de *incubación interna* los procedimientos se alojan en la estructura física brindada por la incubadora; está directamente relacionada con emprendedores que requieren ocupar un espacio físico, convirtiéndose durante el periodo de incubación en “incubados internos” a los cuales se les proporcionará la gama completa de servicios. Cada emprendimiento tiene un plazo máximo perentorio para graduarse. En toda la provincia de Mendoza sólo hay tres incubadoras que la brindan, es el caso de la incubadora de la Universidad Nacional de Cuyo, la del municipio de Godoy Cruz y la Fundación de Malargüe (Fu. D.E.P.E.M.), promovida por el municipio local.

En la *incubación externa* los emprendimientos reciben todos los servicios (asesoramiento y capacitación en marketing, gerenciamiento, finanzas, entre otros) que brinda la incubadora pero sin estar alojados en las instalaciones de la misma.

Con respecto a la *incubación mixta* se puede decir que combina los dos modelos anteriores, según las necesidades del incubado.

▪ Tipos de Incubadoras

A continuación se describirán cuatro tipos de incubadoras según los fines para los cuales es creada:

Incubadora productiva: ofrece locales básicos para empresas con alquileres subsidiados y muy flexibles para la producción de bienes de bajo valor agregado.

Incubadoras sociales: sus objetivos responden a las necesidades sociales de la zona y generan emprendimientos cooperativos y/o asociativos.

Incubadoras culturales y de diseño: son edificios compartidos por empresas dedicadas al arte, el diseño y la artesanía. Cuentan con los servicios típicos de las de base tecnológica.

Incubadoras de empresas de base tecnológica/innovadora: ofrecen infraestructura y servicios a empresas basadas en el conocimiento. Parten de una selección rigurosa y proveen un acompañamiento continuo (gestión, marketing, vinculación tecnológica, patentes, financiamiento) y buscan generar sinergias entre ellas.

▪ Fases o procesos de la incubación de empresas

El objetivo es lograr que los emprendimientos que realizan el ciclo completo de incubación sean capaces de desarrollarse como empresas exitosas en el mercado. Aquí se gesta, desarrolla y pone en marcha una idea de negocio a través de un proceso dinámico de capacitación y apoyo, llevado a cabo durante determinado tiempo.

Cada incubadora crea su propio sistema de incubación, y en general se planifica el ingreso del emprendimiento teniendo en cuenta las siguientes fases, que no se extiende más de dos años en la incubación interna:

➤ *Presentación y Selección de Proyectos.*

En esta etapa se deben realizar actividades de sensibilización acerca de los beneficios a los que acceden quienes son incubados. Para tal fin, se desarrollan actividades como charlas de motivación, talleres empresariales, talleres de ideas de negocio y seminarios sobre emprendedorismo e incubación o bien alguna otra manera para difundir e incentivar a emprendedores que estén interesados en participar.

Una vez realizada la sensibilización, el proceso de incubación inicia con una convocatoria a la presentación de ideas proyectos, con el objetivo de seleccionar postulantes a ser asistidos por las incubadoras existentes.

La selección contempla tres pasos fundamentales:

- ✓ Recepción de las ideas proyectos.
- ✓ Revisión de los antecedentes de la idea proyecto por parte del comité evaluador.
- ✓ Entrevista y exposición de las ideas proyectos preseleccionados ante el comité evaluador, por parte del postulante.

Esta etapa culmina con la aprobación o rechazo de la idea proyecto, la que en caso de ser aprobada, de inmediato se procede a la firma del instrumento de pre incubación correspondiente. Para los casos de postulaciones rechazadas, el comité evaluador, fijara los puntos que dieron razón a dicha decisión, brindando la oportunidad de hacer mejoras y hacer una segunda postulación, si hubiera lugar. La duración de esta etapa se estima en 15 días, pudiendo ser prorrogada en función de las necesidades de la incubadora, por dos periodos iguales.

➤ *Curso de Inducción.*

Una vez seleccionados los proyectos a incubar, es necesario darle al emprendedor cierta orientación, proporcionándole la información necesaria para que el resto de las etapas se desarrollen satisfactoriamente.

Algunos de los beneficios que se obtienen al implementar un proceso de inducción son: facilita la adaptación, aprendizaje y proceso de sociabilización con el entorno, se logra una mayor integración y por consiguiente hay un mayor compromiso en el rendimiento, permite gestionar mejor los tiempos a la hora de acordar reuniones con el equipo de gestión, entre otros aspectos.

➤ *Etapas de Pre-incubación.*

Esta etapa se inicia con la firma del acuerdo de pre-incubación, el mismo tendrá una duración aproximada de seis meses durante los cuales se persigue preparar las iniciativas empresariales seleccionadas para iniciar el proceso de incubación, mediante el acompañamiento en la elaboración del plan de negocios, la estructuración del equipo de trabajo y la búsqueda de recursos para la puesta en marcha de la empresa.

Esta etapa tiende a brindar apoyo a los emprendedores para planificar el desarrollo exitoso de oportunidades de negocios. Completando la etapa de pre incubación el emprendimiento estará en condiciones de: armar un plan estratégico para la empresa, evaluar escenarios y estrategias de operación del proyecto al tomar decisiones con más información y dar posibles soluciones a potenciales dificultades que la empresa pueda enfrentar.

La fase de pre incubación, finalizará con la presentación y defensa del plan y modelo de negocio ante el comité evaluador, órgano encargado de seleccionar aquellos proyectos que cumplan los requisitos y perfiles deseados, para dar inicio a la fase de incubación, formalizándola con la firma del instrumento de Incubación correspondiente.

➤ *Etapas de Incubación.*

Para brindar los servicios de incubación, que comienzan una vez que el proyecto del emprendedor es aprobado, se firma un contrato de incubación entre la incubadora y el emprendedor, donde se establecen las condiciones de uso de la infraestructura, los servicios que se le prestaran y demás especificaciones que surjan del mencionado instrumento.

La incubación tiene como objetivo estructurar, desarrollar y consolidar empresas sostenibles, garantizando la maximización de su valor empresarial en el menor tiempo posible, mediante la

implementación de herramientas de gestión empresarial modernas provisto por el portafolio de servicios de la incubadora, que se basan en asesorar, en todas las dimensiones, la implementación del plan de negocio definido en la etapa de pre-incubación. Entre estos servicios se encuentran:

- ☑ La asistencia empresarial: personalizada a cargo de un consultor que guía a los emprendedores durante el proceso de puesta en marcha, en el análisis y toma de decisiones, en la implementación de herramientas de gestión y en la identificación y derivación de otros recursos disponibles.
- ☑ Gestión de mercados: capacitación con el fin de diseñar, implementar y controlar un plan de comercialización para el nuevo proyecto empresarial a fin de garantizar su éxito al momento de poner sus productos al mercado.
- ☑ Gestión técnico- operativa: capacitación con el fin de diseñar, implementar y controlar el sistema de negocios de la empresa junto con un plan de gestión tecnológica con el objeto de lograr el fortalecimiento de las capacidades tecnológicas del nuevo proyecto empresarial.
- ☑ Asesoramiento Jurídico, Contable y Tributario: con relación a su proyecto en el ámbito civil, comercial, laboral y administrativo, además del análisis y sugerencias de alternativas sobre las necesidades contables y los aspectos tributarios.
- ☑ Gestión administrativa y financiera: capacitación con el fin de diseñar, implementar y controlar estrategias organizacionales apoyadas en herramientas de gestión financiera que permitan aprovechar eficientemente las competencias para lograr un máximo de rentabilidad.
- ☑ Asesoramiento para la obtención de Financiamiento: con respecto a la presentación ante organismos y entidades de financiamiento público y privado. Además busca encontrar una red de oportunidades para la canalización de recursos financieros y no financieros que pueden apalancar la expansión y aceleración de los procesos de crecimiento de las nuevas empresas. Presentación ante instituciones públicas o privadas para el logro de auspicios o apoyo al proyecto. Contactos con empresas existentes para ofrecer a los emprendedores eventuales opciones de asociatividad.
- ☑ Alojamiento administrativo y/o productivo: todas las actividades apuntan a optimizar la utilización de los recursos aplicados al proyecto, acelerando la consolidación del mismo, teniendo como objetivo crear un entorno favorable para que las empresas innovadoras nazcan, crezcan, se desarrollen e ingresen al mercado nacional y mundial con productos y proceso sostenible en el tiempo.

Las empresas incubadas (ya sea en la modalidad intra-muro, extra-muro o mixta), a través de un régimen común, pueden utilizar las instalaciones o servicios por un plazo máximo de dos años. El mismo podrá ser extendido según la necesidad del emprendimiento.

➤ *Graduación.*

El periodo de incubación finaliza en el “proceso de graduación”, que corresponde al mecanismo de salida de las empresas, es decir, el momento en que las mismas se encuentran preparadas para salir del ambiente protegido de la incubadora para comenzar a operar normalmente en condiciones típicas de mercado.

➤ *Etapas de Post-incubación.*

Además del proceso de incubación en sí, se busca mantener vínculos con las empresas que fueron incubadas, ya sea a través de:

- Seguimientos y registros de desempeño.
- Capacitación, asesoría, consultoría y soporte en áreas especializadas.
- Redes de cooperación entre los egresados y los incubados.
- Transferencia de experiencias de los egresados exitosos a los que aun están en incubación.

En general, todos los plazos y servicios establecidos en este punto son de interpretación amplia y se adaptan en función de la necesidad de cada proyecto.

▪ **Motivaciones para desarrollar una incubadora de empresas**

Existen varias motivaciones que llevan a un municipio o a varias instituciones para crear una incubadora de empresas, entre ellas se encuentran las siguientes:

- Insuficiente personal cualificado.
- Necesidad de fuentes de financiación a largo plazo.
- Dificultad para entrar en los canales de comercialización y distribución.
- Dificil acceso a información y asesoramiento.
- Escasez de locales e instalaciones adecuadas.
- Gran distancia con la investigación y desarrollo (I+D).

2.3. Situación actual en Mendoza

La situación económica actual hace fundamental la participación del Estado para mejorar el empleo y sobre todo el *autoempleo* en la provincia de Mendoza, mediante incentivos como los que plantea el “Programa Provincial de Incubadoras de Empresas y Emprendedorismo” (detallado más adelante). El mismo surge como consecuencia de la profundización en la intervención del Estado provincial, con el objeto de crear empleo genuino en el mercado de trabajo y la realización de actividades de capacitación en aquellas actividades en las que se evidencian demandas en el mercado

laboral, priorizando las actividades de mayor impacto en las micro regiones y sectores de mayor potencial productivo.

Según la información recopilada, se ve que en los últimos años, Mendoza, tiene cierta experiencia en el desarrollo de incubadoras de empresas concretadas que garantizan un *sistema de desarrollo local deseable*, imitando de alguna forma el crecimiento logrado en otros países del mundo. Por ende es necesario aunar el esfuerzo conjunto entre las personas, las empresas, el sector científico-tecnológico y el Estado ya sea para capacitar, entrenar y generar actividad económica propicia alcanzando la ocupación de todos aquellos que deseen trabajar.

En el año 2008 existían en toda la provincia sólo dos incubadoras de empresas, una en la Municipalidad de Malargüe y otra en la Universidad Nacional de Cuyo. Actualmente, esa cantidad se ha elevado considerablemente, ya que todas las comunas mendocinas cuentan con una, desde donde se brinda apoyo a la cultura emprendedora. A continuación se citan los precedentes locales en Mendoza:

- Parque Tecnológico de Mendoza.
- Incubadora de la Universidad Nacional de Cuyo (impulsada por el Ing. Arturo Somoza, actual Rector de la UNCuyo).
- 17 Incubadoras Municipales:
 - *Fu.D.E.P.E.M “Fundación para el Desarrollo Económico y la Promoción Empresarial de Malargüe”*, impulsada por el Cont. Celso Jaque, ex gobernador de la provincia. Año de implementación: a finales del 2000.
 - *Incubadora de Empresas Godoy Cruz*. Año de implementación: a finales del 2009.
 - *Incubadora de Empresas Santa Rosa*. Año de implementación: a finales del 2009.
 - *Incubadora de Empresas La Paz*. Año de implementación: a finales del 2009.
 - *IdEA: Incubadora de Empresa Alvear*, perteneciente al municipio de General Alvear. Año de implementación: a finales del 2009.
 - *LiNC: Luján Incuba*, perteneciente al municipio de Luján de Cuyo. Año de implementación: a finales del 2009.
 - *Incubadora de Empresas San Martín*. Año de implementación: a principios del 2010.
 - *Incubadora de Empresas Lavalle*. Año de implementación: a principios del 2010.
 - *Incubar Tupungato*, perteneciente al municipio de Tupungato. Año de implementación: a finales del 2010.
 - *Maipú Incuba*, perteneciente al municipio de Maipú. Año de implementación: a finales del 2010.
 - *Incubadora de Empresas Las Heras*. Año de implementación: a finales del 2010.
 - *Incubadora de Empresas Junín*. Año de implementación: a finales del 2010.
 - *Incubadora de Empresas Rivadavia*. Año de implementación: a finales del 2010.

- *Incubadora de Empresas Tunuyán*. Año de implementación: a finales del 2010.
- *Incubadora de Empresas San Rafael*. Año de implementación: a mediados del 2011.
- *Ciudad Incuba*, perteneciente a la capital de Mendoza. Año de implementación: a mediados del 2011.
- *Incubadora de Empresa Valle de Uco*, perteneciente al municipio de San Carlos. Año de implementación: a finales del 2011.

Es importante recalcar que el estado provincial se ha visto involucrado de una u otra forma en el desarrollo de incubadoras, apoyando formalmente estas iniciativas a través del **Programa Provincial de Incubadoras de Empresas y Emprendedorismo – “PROINCUBE”¹⁷**.

En la apertura de las sesiones ordinarias del primero de mayo de 2008 en la Legislatura Provincial, el entonces gobernador de la provincia de Mendoza, Cont. Celso Jaque, decidió establecer el presente Programa para la implementación de la Política Provincial de Incubadoras de empresas para la generación de trabajo genuino.

El Programa PROINCUBE fue impulsado por el Ministerio de Producción, Tecnología e Innovación y la Subsecretaría de Promoción Industrial, Tecnológica y de Servicios (en ese entonces) junto con la participación de la Dirección de Promoción PYME.

Este programa promueve la creación de incubadoras de empresas y fomenta la cultura emprendedora en todos los niveles institucionales de la provincia de Mendoza; fortaleciendo el desarrollo económico de cada uno de los departamentos, mediante el apoyo a ideas orientadas a la conformación de empresas innovadoras de base social, productiva, tecnológica y/o innovadoras; además de formar y acompañar a los emprendedores en la primera etapa de desarrollo de sus ideas proyecto.

Concibe así a las incubadoras de empresas como “estructuras organizacionales que permitan promover y generar emprendimientos productivos, brindando el respaldo para su formación y crecimiento, vinculándose con una o varias áreas académicas o de investigación y desarrollo.

Para la puesta en marcha del Programa fue necesario el trabajo conjunto de los municipios con el Gobierno Provincial, organizaciones de fomento y entidades educativas en el fortalecimiento y apoyo de la actitud y cultura emprendedora de los departamentos.

El financiamiento, para la implementación de dicho programa, se obtiene de recursos de origen provincial, nacional e internacional, como también aquellos provenientes de asignaciones específicas que se incorporen y se transfieran a través de contribuciones.

Su *VISIÓN es fortalecer el Desarrollo Local de la Provincia de Mendoza, fomentando actitudes de liderazgo que promuevan el emprendedorismo y la incubación de empresas.*

¹⁷ Decreto N° 1098/10, Ministerio de Producción de Mendoza, 2010.

Así mismo define como *MISIÓN* lograr desarrollar el espíritu emprendedor de todos los actores de desarrollo de la provincia de Mendoza, vinculando y relacionando a todas las instituciones públicas y privadas con las demandas de cada municipio, con la finalidad de crear y desarrollar emprendimientos innovadores y promover el interés por desarrollar el auto empleo.

1° OBJETIVO GENERAL

Promover el desarrollo de incubadoras de empresas como instrumento dinamizador del desarrollo local.

Objetivos Específicos:

- Generar la participación activa de los municipios y demás actores territoriales públicos y privados.
- Desarrollar la estructura jurídica y administrativa para el funcionamiento del programa.
- Acompañar el proceso de formación de incubadoras departamentales.
- Fortalecer un sistema de redes entre las distintas incubadoras y actores público-privadora del territorio provincial.

Líneas de acción:

- Difundir el Programa en los distintos departamentos de la provincia.
- Capacitación provincial para los equipos técnicos de las incubadoras de empresas.
- Promover la transferencia de tecnología por redes universitarias, empresas, etc.
- Colaborar en la búsqueda de financiamiento para el desarrollo y puesta en marcha de las incubadoras.
- Crear un sistema de vinculación permanente entre las diferentes incubadoras y actores público-privados del país.
- Impulsar la formulación de un proyecto de ley provincial que fortalezca la política de las incubadoras y el emprendedorismo.

2° OBJETIVO GENERAL

Fomentar la cultura emprendedora en todos los niveles institucionales de la provincia.

Objetivos Específicos:

- Valorizar las raíces culturales de la comunidad, de la región y del país.
- Promover el emprendedorismo como un proceso de generación de ideas, conocimiento y poder de transformación: esencial para el desenvolvimiento humano y social sustentable.

Líneas de acción:

- Trabajar con las poblaciones carentes en el desarrollo de un auto-empleo sostenible, en principios de cooperación, asociativismo, red y democracia.
- Trabajar con las instituciones educativas de la provincia y los municipios (el emprendedorismo como forma de ser).
- Capacitar docentes, instructores y tutores entre otros, en la cultura emprendedora dinamizando el conocimiento y el potencial de los mismos.

ORGANISMOS INVOLUCRADOS EN LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

- Ministerio de Producción, Tecnología e Innovación.
- Dirección de Promoción PYME.
- D.G.E (Dirección general de Escuelas)
- Ministerio de Desarrollo Humano, Familia y Comunidad.
- I.D.I.T.S (Instituto de Desarrollo Industrial, Tecnológico y de Servicios)
- I.D.C (Instituto de Desarrollo Comercial)
- I.D.R (Instituto de Desarrollo Rural)
- Municipios.
- Universidades.

BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA

➤ *DIRECTOS*

- ✓ Entidades de derecho público y privado sin fines de lucro, que lleven adelante la creación o el desarrollo de una incubadora de empresas en el ámbito de la provincia de Mendoza.
- ✓ Las incubadoras ya constituidas.
- ✓ Instituciones educativas y otras entidades que promuevan la cultura emprendedora.

➤ *INDIRECTOS*

- ✓ Toda persona emprendedora que tenga emprendimientos en marcha y/o ideas proyectos de carácter innovador.
- ✓ Empleados que requieran especialización.
- ✓ Desocupados y/o jóvenes sin empleo formal.
- ✓ Alumnos cursantes y egresados que tengan como objetivo de vida ser emprendedores.
- ✓ La comunidad en su conjunto.

BENEFICIOS QUE TENDRÁN LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS CREADAS EN LA PROVINCIA DE MENDOZA

- Equipamiento básico para el funcionamiento administrativo de la incubadora.
- Financiamiento de honorarios del equipo de gestión de los profesionales que intervengan en el proyecto.
- Acceder a los beneficios que surjan de futuros instrumentos legales, impositivos, financieros, etc., con motivo del desarrollo del programa.
- Participar en propuestas globales provinciales para conseguir financiamiento para el desarrollo de la incubadora.

Actualmente, el titular de la Dirección de Promoción PYME es Juan Sánchez, que destaca en una nota para el Diario Los Andes (01/04/2012) que el Programa PROINCUBE “suele funcionar como *guía de créditos* para que los emprendedores conozcan las posibilidades financieras que tienen para hacer realidad su idea”. Para ello, cada año la Dirección tiene asignado un presupuesto, que para 2012 es de \$ 2 millones, que sirve “para asistir a los municipios en el programa”.

Además, el mismo organismo cuenta con la capacidad de otorgar “créditos de hasta \$ 15mil, que se ejecutan a través del Fondo para la Transformación y el Crecimiento y Mendoza Fiduciaria”. Un dato importante es que entre fines de 2010 y 2011, se aprobaron 265 créditos y este año buscan aumentar considerablemente la cifra.

2.4. Aspecto Normativo - Legislación:

En cuanto a los avances desde el aspecto normativo se debe delinear un marco jurídico que reglamente el surgimiento tanto de incubadoras de empresas, parques y polos tecnológicos.

A nivel nacional, en el año 2004, se elevó un proyecto de ley¹⁸ sobre un “*régimen de promoción para incubadoras de empresas, parques y polos tecnológicos*”, cuyos beneficiarios serán (artículo N°4):

- Las entidades de derecho público o privado que pretendan constituir o desarrollar una Incubadora de Empresas, un Parque o un Polo tecnológico,
- las entidades de derecho público o privado que administren Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos ya constituidos;
- las empresas a radicarse en un Parque o Polo Tecnológico;
- las empresas ya constituidas que desarrollen un nuevo emprendimiento en una Incubadora de Empresas;
- los emprendedores con un proyecto de creación de nueva empresa o emprendimiento a desarrollar en una Incubadora de Empresas;

¹⁸ Ley 7054/04, 2004.

- los emprendedores que se originen como Spin Off de institutos de investigación o universidades, con un proyecto de creación de una nueva empresa o emprendimiento a desarrollar en una Incubadora de Empresas;

- las entidades de derecho público o privado que constituyan Incubadoras de Empresas, Parques y Polos tecnológicos al amparo de la ley 23.935/90¹⁹.

Los objetivos principales del presente régimen son (artículo N°2):

a. Promover la creación de nuevas empresas, emprendimientos, y la constitución y fortalecimiento de estructuras de gestión para su incubación y desarrollo.

b. Fomentar la transferencia del conocimiento y tecnología entre los distintos actores del Sistema Nacional de Innovación.

c. Fomentar la cultura y la actividad emprendedora.

d. Facilitar la coordinación de las actividades de las Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos localizados en el país.

e. Impulsar la cooperación entre Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos radicados en el país y sus similares radicados en el exterior.

f. Promover la investigación cooperativa entre empresas y de éstas con los centros de investigación o áreas académicas universitarias vinculadas a Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos.

Según el artículo N°6, los beneficios que otorga el presente Régimen de Promoción son:

a) *Financieros*: provistos por las entidades financieras, habilitadas a tales efectos por el Banco Central de la República Argentina;

b) *Aportes del Estado*: los recursos serán provistos por el Estado Nacional y podrán ser afectados de los fondos originados en las previsiones presupuestarias, del tesoro o de los generados por la aplicación de esta ley. Dichos recursos serán adjudicados con cargo de devolución pero sin intereses y su otorgamiento estará a cargo de la Autoridad de Aplicación;

c) *Fiscales*: el Estado Nacional dispondrá un cupo de créditos fiscales a ser utilizado sólo para las empresas de base tecnológica que sean parte de Incubadoras, Parques o Polos Tecnológicos. Las empresas beneficiarias podrán imputarlos al pago de impuestos nacionales en un monto no superior al 50 % del total del proyecto, y deberán ser utilizados en partes iguales en un plazo de tres años. Su otorgamiento estará a cargo de la Autoridad de Aplicación;

d) *Extraordinarios*: los recursos serán provistos por la cooperación internacional y/o por el Estado con carácter extraordinario - transitorios o permanentes - y no estén contemplados en las categorías anteriores, inclusive aquellos que sean adjudicables sin cargo de devolución. Su otorgamiento estará a cargo de la Autoridad de Aplicación.

¹⁹ Ley de Promoción y Fomento de la Innovación Tecnológica.

Por último, en el artículo N°8, se menciona que los beneficios previstos se otorgarán en base a proyectos y serán destinados a cubrir los gastos directamente relacionados con infraestructura, equipamiento, planificación, gestión, asistencia, formación, transferencia de tecnología y promoción entre otros.

A nivel regional o local, en la provincia de Mendoza, se ha tratado de promover la creación y desarrollo de incubadoras de empresas. Esto se evidencia a través de la propuesta de otro proyecto de ley, que busca regular y al mismo tiempo impulsar la generación de empresas y emprendimientos. Dicho proyecto de ley se podrá encontrar en el **Anexo A** del presente trabajo de investigación.

Con este marco jurídico, también se prevé facilitar los mecanismos de coordinación y cooperación entre empresas y la interrelación de éstas con el ámbito de investigación científica vinculadas con Incubadoras de Empresa, Parques y Polos Tecnológicos.

Para Julio Accavallo y Juliana Marino, responsables de proponer el proyecto de ley N° 7054-D-04, establecen que los fundamentos de dicho proyecto, se basan en la necesidad de generar empleo y dinamizar las economías regionales.

En definitiva, destacan que este proyecto de ley pretende alentar el desarrollo de incubadoras, parques y polos tecnológicos dotándolos de los recursos necesarios y ubicar este tema como prioridad en la agenda política de nuestro país. Este tipo de políticas, son instrumentos claves orientados al desarrollo de regiones en los que el poder local tiene un papel estratégico y vital para su surgimiento y sostenimiento en el tiempo.

CAPÍTULO III: ESTUDIO DE CASOS

1. Aplicación de los principios de calidad a incubadoras de empresas.

Introducción

Para hablar de los principios de la calidad es necesario ante todo aclarar ciertos conceptos relacionados a la “*normativa de la calidad*”.

En principio se dice que *la normalización es una actividad colectiva encaminada a establecer soluciones a situaciones repetitivas. En particular, esta actividad consiste en la elaboración, difusión y aplicación de normas*²⁰.

Las normas logran que las empresas, la administración y los usuarios sepan a qué deben atenerse; además de establecer un equilibrio entre los distintos agentes proporcionando confianza en las relaciones entre clientes y proveedores (Universidad de Navarra, 1998, p. 62).

La ISO (International Standard Organization), órgano administrador de las normas, fue la encargada de compilar una serie genérica de normas. La familia de normas ISO 9000 establece las reglas básicas para los sistemas de calidad, desde la conceptualización hasta la implantación, sin importar el tipo de producto o servicio ofrecido. Vale decir que su aplicación es absolutamente voluntaria, abarca a toda la empresa y es un instrumento que se concentra en las necesidades y expectativas de la empresa y sus clientes, constituyendo así un modelo para un sistema de calidad documentado. Sin embargo, no es una norma de productos ni menos que menos una solución mágica para resolver todos los problemas.

Dentro de la *Norma ISO 9000* se encuentra la *ISO 9001:2008* que es la norma certificable. Ésta establece los distintos requisitos que debe cumplir una organización (cualquiera sean sus fines o naturaleza) para tener sus procesos dentro de un Sistema de Gestión de Calidad, hay que recordar que la norma no certifica productos sino procesos.

Por ser un estándar internacional, cualquier organización certificada en ella adquiere nivel mundial. Que una organización tenga nivel mundial significa que está en igualdad de condiciones que cualquiera otra de su especialidad de cualquier parte del mundo, garantizando a sus clientes que tiene sus procesos bajo control y que es capaz de brindar en forma sostenida productos y servicios de calidad.

Desde otra perspectiva, tal vez más pragmática, se puede decir que la ISO 9001:2008 es una verdadera y segura herramienta de gestión para las gerencias y altas direcciones, permitiendo generar

²⁰Disponible en: www.aenor.es

un verdadero Sistema de Gestión teniendo bajo control los procesos, a través de los cuales brinda productos o presta servicios. La misma se basa en ocho principios de calidad, todos y cada uno de ellos de gran importancia e impacto dentro de las organizaciones, pero el primero de ellos es seguramente el central: la satisfacción del cliente.

En términos generales, con su implementación, las organizaciones se focalizan en el cliente, se sostienen sobre el liderazgo interno y buscan el externo, adquieren visión de proceso y visión sistémica para la gestión, desarrollan relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores, cambian su visión hacia la filosofía conocida como ganar – ganar, toman sus decisiones sobre hecho y datos, procuran afanosamente la mejora continua y sobre todo, valoran a su personal mediante la capacitación y participación permanente.

No hay lugar a dudas de que una adecuada aplicación de principios de calidad contribuye muchísimo al desarrollo de políticas y estrategias, a fijar objetivos y metas, y a gestionar recursos humanos y operativos.

A continuación se presentarán los resultados del estudio a los efectos de comparar y sintetizar las experiencias de cada incubadora investigada. El análisis de los casos, ha sido realizado sobre la base de la información surgida de entrevistas que han tenido como principal objetivo indagar acerca de las características de las incubadoras del Municipio de Luján de Cuyo (LiNC) y la perteneciente al Área de Vinculación de la Universidad Nacional de Cuyo.

Para el análisis de cada incubadora se abordó un conjunto de preguntas principales y otras secundarias. La recopilación de datos e información implicó la revisión de documentación facilitada por los responsables de cada institución (como por ejemplo reglamentos internos, informes, entre otros), además de entrevistas a los principales involucrados de las incubadoras mencionadas anteriormente.

Seguidamente, se dará lugar al análisis de los ocho principios de calidad (según la Universidad de Navarra, 70-71) teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

Enfoque al cliente:

“Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los mismos”.

Liderazgo:

“Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización”.

Participación de las Personas:

“El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización”.

Enfoque basado en Procesos:

“Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso”.

Enfoque de sistemas para lograr la gestión:

“Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos”.

Mejora continua:

“La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta”.

Enfoque basado en hechos para tomar decisiones:

“Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos e información”.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:

“Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor”.

2. Caso I: Incubadora de base tradicional. Incubadora del Municipio de Luján de Cuyo – LiNC “Luján Incuba”

Lujan INCUBA comenzó sus operaciones en marzo de 2009 dentro del *Programa Comunidad Productiva* del Área de Desarrollo Local de la Municipalidad de Luján de Cuyo. Está clasificada como *“Incubadora de base Tradicional”*, ya que los emprendimientos productivos constituyen una plataforma económica activa muy importante para Luján, generando inclusión social a través del trabajo.

La modalidad en la que opera es extra-muro, ya que no aloja a sus incubados físicamente dentro de la incubadora pero hacen uso de los servicios de asesoramiento en materia de gestión o *management* en las áreas de finanzas, marketing, diseño de documentos comerciales, control de costos, aspectos jurídicos, contables y fiscales, así como asistencia técnica para elaborar planes de empresa.

Una de las herramientas o metodologías que utiliza la incubadora para la difusión de sus servicios es el concurso departamental de micro emprendimientos, para la presentación de ideas-proyectos. Se trata de una convocatoria anual que hace el municipio de Luján de Cuyo, desde sus inicios, a través de la Coordinación de Desarrollo Humano, Familia y Comunidad, y la Dirección de Desarrollo Local y la incubadora “LiNC Hacemos Futuro”. El principal objetivo es estimular la capacidad innovadora y emprendedora de jóvenes y adultos del Departamento, con la intención de fortalecer el espíritu emprendedor y asociativo de los participantes. Cada proyecto se debe realizar de modo individual o grupal permitiendo la libre interacción de sus participantes y promocionando los distintos sectores socio-productivos. Los proyectos que se presenten pueden ser emprendimientos nuevos o que se encuentren en funcionamiento dentro del Departamento de Luján.

2.1. PRINCIPIO N° 1: ENFOQUE AL CLIENTE

Identificación de necesidades y expectativas. Los destinatarios finales, o grupo objetivo, hacia los cuales están orientados los servicios y consecuentemente los beneficios que brinda la incubadora son: personas físicas, instituciones u organizaciones que tengan aptitud para la actividad empresarial (*emprendedores*), que tienen deseos de comenzar un **micro-emprendimiento**. Uno de los requisitos que los interesados deben cumplir es que deberán residir en el departamento de Luján de Cuyo y por consiguiente, el emprendimiento tendrá que establecerse en el mismo lugar.

Los proyectos incubados, preferentemente se tienen que formular y generar en grupo, dando impulso así al perfil “asociativo”, ya que brinda la posibilidad de salir del aislamiento e individualismo común inserto en la sociedad.

Principalmente, la incubadora busca concientizar al emprendedor sobre la importancia de calcular las posibilidades de éxito de sus proyectos, además de poder potenciar recursos técnicos, económicos y humanos, optimizando las condiciones de negocios y mejorar el acceso a las fuentes de financiamiento.

Luego de poder establecer un contacto personal (mediante entrevistas) con algunos de los incubados, ellos me manifestaron que las necesidades y expectativas que buscaban cubrir y satisfacer en esta institución fueron las siguientes:

- ✓ Trabajar con horarios flexibles.
- ✓ Capacitación (asistencia y asesoramiento empresarial).
- ✓ Nueva salida laboral (o alternativa de trabajo).
- ✓ Tener un lugar propio.
- ✓ Mejorar la calidad de vida.
- ✓ Mostrar y compartir conocimientos y habilidades.
- ✓ Formalizar el trabajo (darle un carácter formal, por ejemplo accediendo al régimen de Monotributo).

- ✓ Aplicar lo aprendido.
- ✓ Atención personalizada.
- ✓ Optimización de recursos.
- ✓ Incluir a la familia.
- ✓ Apoyo económico (financiamiento).
- ✓ Independencia.
- ✓ Cumplir un sueño o proyecto de vida.
- ✓ Desarrollo personal.
- ✓ El desafío de poder lograr algo.
- ✓ Adquirir mayor experiencia.
- ✓ Valorar el trabajo.
- ✓ Sentirse útil.
- ✓ Obtener mejores beneficios.
- ✓ Concretar un proyecto.
- ✓ Crecimiento personal y social.
- ✓ Equivocarse menos.
- ✓ Ser su propio jefe.
- ✓ Contención.

Un dato importante que se obtuvo producto de esta investigación fue que de las empresas incubadas en el 2011, el 73% fueron impulsadas por mujeres y el 27% restante por varones.

Esto indica que existe una gran puja por parte de la mujer para salir adelante, la mayoría de las veces inducida para colaborar con los ingresos familiares y también por tener la responsabilidad de ser el sostén de la familia. Algo que llama poderosamente la atención es que el asociativismo entre grupos de mujeres está siendo cada vez más notable, atribuido a las razones antes expuestas, caracterizándose principalmente por las ganas y energía inagotables que tiene este género.

Otro dato relevante fue la edad promedio de los emprendedores incubados. El 20% de ellos tiene entre 20 y 29 años, mientras que el 80% restante tiene entre 30 y 49 años.

En cuanto al nivel educativo, la mayoría tiene secundario incompleto y su emprendimiento está ligado a oficios o actividades que aprendieron desde el seno familiar; como ejemplo se puede nombrar a emprendimientos artesanales, confección de ropa, elaboración de alimentos, entre otros.

Objetivos de la organización vinculados a necesidades y expectativas del cliente. Tiene como *objetivo principal* motivar, fomentar y asistir a los emprendedores, apoyando la creación y consolidación de pequeñas y medianas empresas en aspectos relacionados a la gestión empresarial, desarrollo de procesos, capacitación, comercialización y alianzas estratégicas de tal forma que aseguren su fortalecimiento; y mejorar el desempeño de acuerdo con la política de desarrollo local.

Entre los *objetivos específicos* de LiNC, se encuentran:

- Incubar emprendimientos de base productiva, tecnológica y social, constituyendo una incubadora de base pública de gestión estatal.
- Realizar seguimientos y monitoreo sobre el desarrollo y crecimiento de los emprendimientos incubados.
- Prestar asistencia organizativa, de gestión y planificación sobre los requerimientos que presenten los emprendimientos incubados.
- Incentivar los valores y actitudes propios de un emprendedor.
- Desarrollar políticas administrativas que busquen impacto social a corto, mediano y largo plazo.
- Generar producción de conocimiento para favorecer el desarrollo local.
- Impulsar la incubación indirecta, como modo de contribución al desarrollo y como producción de conocimiento.

Cómo se comunican las necesidades y expectativas del cliente a la organización? La incubadora LiNC busca crear un lugar para que surjan a flote las necesidades de los emprendedores, de manera de poder identificarlas y darle un tratamiento especial. Con esto se quiere decir que realiza acciones concretas, ya sea trabajando conjuntamente en asociaciones con el resto de las áreas del municipio ó bien a través de discursos, charlas, conferencias, talleres, ferias y eventos²¹.

También, mediante una convocatoria anual, la Municipalidad de Luján de Cuyo a través de la Coordinación de Desarrollo Humano, Familia y Comunidad, la Dirección de Desarrollo Local y LiNC organizan un concurso departamental de micro emprendimientos llamado "Dale vida a tus ideas". Esta estrategia tiene como fin captar la atención de los ciudadanos para lograr despertar el espíritu emprendedor de los mismos. A partir de esto, se pueden evidenciar las necesidades latentes de algunos emprendedores que hasta ese momento no contemplaban la posibilidad de recibir asistencia por parte del municipio.

Para responder a estas necesidades se proponen apoyar distintos tipos de emprendimientos, que incluyan áreas productivas, sociales, de servicios, culturales y tecnológicas. En el caso particular de LiNC, se procura dar prioridad a las primeras cuatro áreas, y no tanto a la tecnológica ya que por

²¹ Un claro ejemplo fue cuando la Dirección de Desarrollo Local de la Municipalidad de Luján de Cuyo, estuvo presente en el evento "FERIAGRO 2011", realizado los días 11, 12 y 13 de febrero, con la participación de diez destacados emprendedores lujaninos, quienes formaron parte de la incubadora de empresas LiNC "Hacemos Futuro". La actividad se llevó a cabo exitosamente con resultados concretos en el intercambio, difusión y venta de sus productos. En esa oportunidad, un grupo de emprendedores presentó muestras artesanales en cuero y madera, tejidos, panificación, elaboración de cerveza artesanal, trabajos en vitro-fusión, muñecas en tela, entre otros. Es importante destacar el potencial de posibilidades de acción que representa concurrir a este tipo de ferias, con una gran afluencia de público (más de 50.000 personas, en 2011) y el esfuerzo y perseverancia de todos los emprendedores frente a un público en donde los días de semana se hicieron presentes unas 9.000 personas por noche.

las características de la zona departamental se pretende dar un mayor empuje a los emprendimientos de base tradicional, fomentando la creación y consolidación de empresas “ligeras”, donde sus mecanismos de operación son básicos, involucrando procesos y procedimientos estandarizados.

Cómo se mide la satisfacción del cliente y se actúa en base a resultados? En cuanto al seguimiento que realiza la incubadora a sus emprendedores, se destacan sondeos permanentes a través de encuestas. Estas encuestas se hacen con una frecuencia de tres veces por año, en ellas se les solicita información a la empresa incubada, con el objetivo de obtener una descripción global de la percepción de cada emprendedor.

También se hace uso de las reuniones periódicas para monitorear el estado de satisfacción y avance de cada emprendedor. Sin lugar a dudas, ésta es una manera de generar una retroalimentación bidireccional que favorece la comunicación entre el incubado y la organización. Más que nada esa retroalimentación se hace de manera verbal, por lo que se hace difícil determinar si en realidad los incubados tienen en cuenta las observaciones que les hacen los técnicos de la incubadora.

Relaciones con clientes. Cuando un emprendedor tiene una idea, un proyecto y/o un emprendimiento ya sea en marcha o no, se trata de brindar el apoyo necesario para que el incubado pueda cumplir sus objetivos. Para eso se planifica, proyecta y asesora de forma tal que el emprendimiento sea sustentable. Las acciones que se desarrollan desde la Municipalidad de Luján de Cuyo son gratuitas y de libre acceso a todos los ciudadanos del Departamento, teniendo en cuenta que lo hace a través de la incubadora creada para tal fin.

Al principio se constituye un momento en el que se potencian las ideas de negocios y es el espacio donde se transita de la idea al proyecto. Luego se analizan los planes de negocios para que la factibilidad técnico económica sea positiva y así bajar los niveles de mortandad de los emprendimientos. Y finalmente se estimula a los emprendedores brindando el seguimiento y tutorío de sus negocios, capacitación y financiamiento; necesarios para el desarrollo de la tarea. Recién una vez que ya está consolidado el emprendimiento en el mercado y es sustentable por sí sólo se libera para que otros sean beneficiarios.

Por lo que se pudo observar, hay bastante interés por parte de los técnicos de la incubadora en asistir y motivar a los interesados en comenzar un proyecto. Se cree que esto es clave a la hora de poder crear un vínculo fuerte entre la incubadora y los emprendedores. Se debe mencionar que no sólo se trata de asesorar en cuanto a aspectos técnicos o de management, sino que también sirve como un espacio de contención a los problemas sociales que deben enfrentar las personas que se acercan a la institución. Si bien no se considera a una incubadora como un lugar en donde se exponen problemas personales, es destacable lo que se hace desde el punto de vista humano, ya que a mi criterio este

factor es clave para mantener un tipo de relación más estrecha que permita vincular a las personas no sólo desde lo profesional o laboral.

Cabe recordar que cada uno de los emprendimientos es asistido y monitoreado separadamente y es incentivado de acuerdo a su propia etapa de crecimiento, necesidades particulares y tamaño relativo, de manera que el estímulo sea oportuno en cada caso.

2.2. PRINCIPIO N° 2: LIDERAZGO

Definir la visión del futuro de la organización. La incubadora LiNC “Hacemos Futuro” postula como *visión* la siguiente:

“Ser una institución que contribuya al desarrollo del departamento de Luján de Cuyo, apoyando tanto a emprendimientos nuevos como a los ya iniciados, dejando capacidades instaladas de forma tal que se asegure un crecimiento sustentable para las generaciones venideras.”

Identificar metas y objetivos. Los *objetivos generales* que identifica LiNC “Hacemos Futuro”, son:

- Estimular y generar la cultura del emprendedorismo y la innovación.
- Promover y estimular el desarrollo de la región, favoreciendo la cultura del trabajo, la generación de ideas innovadoras y el espíritu emprendedor.
- Promover y estimular la ética y responsabilidad empresarial.
- Favorecer el vínculo y la articulación entre emprendedores, creando cadenas de producción y/o núcleos de comercialización.
- Promover y estimular polos económicos del departamento.
- Promover y estimular la generación de tecnologías que contribuyan al desarrollo de la región.
- Promover y estimular la generación de autoempleo y empleo en relación de dependencia.
- Promover y generar el correcto uso y conservación del medio ambiente.
- Brindar capacitación específica según requerimientos del contexto social y económico.
- Contribuir a la reconstrucción del tejido social y acción ciudadana.

Lo anterior se puede resumir en que la incubadora busca, desde sus inicios, generar espacios de contención, estimular la cultura del emprendedorismo y la innovación favoreciendo así la cultura del trabajo logrando “inclusión social” a través del mismo. En este sentido, los esfuerzos de esta institución están enfocados en el impacto social, tema que no es menor cuando se habla de políticas de desarrollo e inclusión, las cuales se pretende profundizar.

Qué valores compartidos existen en la organización? En la organización se ven reflejados los siguientes valores: integridad profesional y personal, lealtad, disciplina, respeto, trabajo en equipo, contribución, igualdad, confidencialidad y compromiso.

Con qué recursos cuentan? LiNC cuenta tanto con recursos materiales como humanos para desarrollar su actividad. Con respecto a los recursos materiales, la misma dispone de un espacio físico que es alquilado por la Municipalidad de Luján de Cuyo. La superficie de la incubadora es de 100 m² cubiertos en donde se ensamblan cuatro oficinas; además no dispone de espacio para alojar a empresas ya que la modalidad en la que opera es extra muro.

Este edificio es de uso compartido, ya que la Dirección de Desarrollo Local de la Municipalidad, dispuso que en el mismo lugar funcione la incubadora, el Área de Desarrollo Social y el Área de Prevención de Contingencias²², condicionando a veces, su accionar.

En cuanto al dinero que LiNC requiere para funcionar, el mismo se obtiene a través de subsidios otorgados por el Ministerio de Producción, Tecnología e Innovación gestionado por parte del Programa PROINCUBE; además recibe fondos de la Municipalidad de Luján de Cuyo. En el año 2011 el municipio destinó \$300.000 para el Área de Desarrollo Local y Social, de los cuales sólo \$100.000 llegaron efectivamente a la incubadora.

En la Tabla 1 se puede observar los montos que han sido otorgados por dicho Ministerio a cada incubadora de Mendoza. Claramente, LiNC, ha recibido dos importes; uno en el año 2009 destinado a la consolidación del proyecto de creación de la incubadora (\$49.500)²³ y el otro en el año 2011 destinado al fortalecimiento de la misma (\$123.000)²⁴ para solventar gastos de adquisición de bienes y servicios corrientes y bienes de capital que permitan continuar con el desarrollo de la incubadora de empresas.

²² Desde esta área, los productores pueden recibir asesoramiento para denunciar daños climáticos, alertas fitosanitarias y meteorológicas, entre otros.



²³ Decreto N° 3115/09 publicado en el Boletín Oficial de la Gobernación de Mendoza.

²⁴ Decreto N° 1644/11 publicado en el Boletín Oficial de la Gobernación de Mendoza. De los \$123.000, \$47.970 debieron ser invertidos en bienes de capital y los \$75.030 restantes en bienes y servicios corrientes.

Tabla 1: Subsidios otorgados por el Ministerio de Producción, Tecnología e Innovación a las incubadoras de la Provincia de Mendoza²⁵.

	NOMBRE DE LA INCUBADORA	AÑO DE INICIO DE ACTIVIDAD	AÑOS			
			2000	2009	2010	2011
1	MALARGUE	final 2000	\$ 7.000	\$ 49.500	\$ 50.000	
2	GODOY CRUZ	final 2009		\$ 59.400		\$ 120.000
3	SANTA ROSA	final 2009		\$ 49.500		\$ 100.000
4	LA PAZ	final 2009		\$ 49.500		\$ 100.000
5	GENERAL ALVEAR	final 2009		\$ 59.400		\$ 100.000
6	LUJÁN DE CUYO	final 2009		\$ 49.500		\$ 123.000
7	SAN MARTÍN	principios 2010			\$ 130.000	
8	LAVALLE	principios 2010			\$ 130.000	
9	TUPUNGATO	final 2010			\$ 600.000	\$ 120.000
10	MAIPÚ	final 2010			\$ 100.000	\$ 120.000
11	LAS HERAS	final 2010			\$ 100.000	
12	JUNÍN	final 2010			\$ 70.000	
13	RIVADAVIA	final 2010			\$ 100.000	
14	TUNUYÁN	final 2010			\$ 60.000	\$ 100.000
15	SAN RAFAEL	mediados 2011				\$ 100.000
16	CIUDAD	mediados 2011				\$ 60.000
17	SAN CARLOS	final 2011				\$ 100.000

Referencias:

-  Dinero destinado a la consolidación del proyecto de incubación.
-  Dinero destinado para el fortalecimiento.

²⁵ Tabla elaborada con información obtenida en el Boletín Oficial de la Gobernación de Mendoza, producto de la revisión de los siguientes Decretos: 3535/10;3502/10;3274/09; 3225/09; 3206/09; 3205/09; 3203/09; 3115/09; 2868/10;2008/10; 2002/10; 2001/10; 1645/11; 1644/11; 1643/11; 1641/11; 2835/10; 2814/10; 2708/10; 2603/11; 2257/11; 2137/11; 1573/11; 1408/11; 1177/11; 1023/11 y 2201/00.

Cuál es el sistema de comunicación y motivación que utilizan? El flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la incubadora circula en varios niveles y de diversas maneras. A nivel interpersonal²⁶, existen dos medios de comunicación: el *formal* y el *informal*.

Según la información obtenida en entrevistas con el personal de LiNC, la “comunicación formal” se presenta en forma:

- *Vertical*:
 - ✓ *Descendente*, desde el nivel superior (constituido por el Consejo Directivo) hasta el nivel inferior (donde se ubican los técnicos encargados de brindar asesoría a los incubados). Ejemplo: cuando se decidió lanzar la tercera convocatoria para la presentación de proyectos, el gerente de la incubadora ordenó que se realizara la difusión del mismo en todo el departamento de Luján.
 - ✓ *Ascendente*, que permite la participación de empleados (técnicos) que pueden elevar propuestas a la dirección en cuanto a la resolución de problemas de gestión.
- *Horizontal*: ésta se da entre compañeros de diferentes departamentos. Un claro ejemplo es cuando el personal técnico se tiene que reunir para elaborar informes de avance de los emprendimientos incubados.

En cuanto a la “comunicación informal”, la misma está constituida por una red natural de relaciones entre todos los integrantes de la institución.

Entre los canales que más utilizan para establecer la comunicación se encuentran: memorándum o notas para citación a reuniones y comunicar novedades, reuniones, telefonía interna propia, y a través de redes informáticas (internet).

En las instalaciones de la incubadora “LiNC” se observó que los medios de transmisión de la cultura organizacional que utiliza son:

- conductas, políticas, procedimientos y normas: están estandarizadas en el reglamento interno de la incubadora en donde aparecen las funciones del personal. Se observa un estrecha relación y contacto diario entre todo el personal que trabaja en la incubadora.
- Instalaciones: el lugar donde opera es compartido, ya que en un mismo edificio funciona la incubadora y la Dirección de Desarrollo Local de la Municipalidad de Luján de Cuyo.
- Símbolos: logotipo de la Municipalidad de Luján de Cuyo y de la incubadora “LiNC”.

²⁶ Entiéndase a la actividad humana mediante la cual un sujeto promotor manifiesta sus contenidos de conciencia mediante una forma perceptible por los sentidos, a un sujeto receptor, con el objeto de que éste tenga acceso a esos mismos contenidos de conciencia, de esta manera esos contenidos pasan a ser de ambos o comunes intencionalmente.



2.3. PRINCIPIO N° 3: PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS

Cuáles son las restricciones en el desempeño del personal? Según un informe de la Fundación Cátedra Iberoamericana realizado por el Lic. Mario Pouget (2004/05), se postula que el tema de la capacitación de los recursos humanos ocupa un papel importante. Y que no implica sólo la formación de profesionales en el manejo de temas técnicos que tienen que ver con las problemáticas específicas de las empresas y que consecuentemente buscan ser cubiertos mediante los servicios de apoyo financieros y no financieros (por ejemplo las necesidades de marketing, apoyo en comercio exterior, técnicas de gestión, cálculo de costos, etc.).

Es por ello que se coincide con el autor al decir que en este caso en particular, una de las causas que restringen el desempeño del personal es la falta de formación de su recurso humano en cuanto a la generación de contextos de cooperación y colaboración entre los distintos actores. Según Pouget, esto último resulta fundamental para recrear mecanismos de confianza, posibilitar el diálogo y la generación de consensos.

Otra de las restricciones que se pudo observar fue la poca disponibilidad de tiempo por parte del gerente como del personal técnico, ya que ambos cumplen una jornada de trabajo part-time. Según la Guía de Buenas Prácticas para las Incubadoras de Empresas (Nodriz, 2005), el gerente de una incubadora debe invertir al menos el 60% de su tiempo ya sea en contacto directo con las empresas incubadas, o bien, manteniendo redes externas de apoyo a sus negocios (contactos para información, financiación, mercado, etc.), y/o bien, estableciendo programas de capacitación y entrenamiento para los emprendedores incubados.

Cuáles son las funciones y responsabilidades de cada uno? En principio, se destaca que la incubadora de empresas, LiNC “Hacemos Futuro” opera con una estructura organizacional de gran simplicidad, conformada por un número reducido de personas. La misma está constituida por un *Consejo Directivo*, un *Órgano Ejecutivo* y un *Consejo Asesor*, cuyo régimen jerárquico sigue el orden mencionado.

El “Consejo Directivo” está constituido por:

- Director de Desarrollo Local
- Director de Industria y Comercio

- Gerente de Incubadora²⁷

Las atribuciones del Consejo Directivo son:

- a) Designar el gerente de la incubadora de empresa, LiNC “Hacemos Futuro”.
- b) Solicitar y aprobar informes elevados por la gerencia de la incubadora.
- c) Tomar decisiones de orden estructural y funcional de la incubadora.
- d) Establecer las competencias y obligaciones de cada integrante de la incubadora.
- e) Definir, promover y elevar al máximo representante del Ejecutivo Municipal, convenios y acuerdos con otras instituciones.
- f) Aprobar la constitución del Consejo Asesor de la incubadora.

Son atribuciones de la Gerencia:

- a) Dirigir la incubadora, según los lineamientos sentados en el reglamento interno.
- b) Seleccionar y organizar el equipo de trabajo de Órgano Ejecutivo.
- c) Realizar informes de factibilidad técnica y económica, viabilidad de los emprendimientos que soliciten ser incubados, como así también determinar la modalidad de incubación para los mismos.
- d) Informar avances y rendición de cuentas al Consejo Directivo.
- e) Proponer convenios directos con organismos relacionados con los objetivos de la incubadora.
- f) Convocar, asesorar y monitorear a los emprendedores que formaran parte de la incubadora.
- g) Administrar y tomar decisiones en cuanto a la gestión de la incubadora.
- h) Llevar adelante programas de promoción y divulgación de los programas, asesoramientos y capacitación para el desarrollo de la incubadora.
- i) Elaborar planes de trabajo anual de la incubadora.
- j) Llevar adelante los procesos inherentes a las funciones: Vivero de emprendimientos, pre incubación e incubación de los emprendimientos.
- k) Cumplir con las acciones que le asigne el Consejo Directivo.

El “Órgano Ejecutivo”, en este caso, está formado por el equipo de técnicos e instructores que son los encargados de asesorar a los emprendedores en cada etapa de incubación. En LiNC trabajan sólo dos técnicos que cumplen su labor diaria de lunes a viernes, con una carga horaria total de 25 horas semanales (5 horas diarias).

El “Consejo Asesor” estará constituido por fundaciones y/o institutos que trabajen por el desarrollo local en todos sus órdenes. Las partes constitutivas serán aquellas que tengan convenios con

²⁷ El gerente de la incubadora LiNC tiene una dedicación de 25 horas semanales, al igual que el personal técnico.

el municipio, y la asesoría constituya una selección del acuerdo de partes. Las proyecciones, informes, etc. que realice el Consejo Asesor no tendrán carácter vinculante para la incubadora.

Cabe destacar que sólo en el año 2009 participaron en carácter de auspiciantes: Transporte Andreu, Banco de Alimentos Mendoza, Alta Vista, Fundación Grameen, Transporte Gral. Bartolomé Mitre, Instituto Tecnológico Universitario (ITU), Cámara de Comercio de Lujan de Cuyo, Alianza Francesa Mendoza, Bodega Dolium, Helados Chacras, Dirección de Promoción PYME, Fundación Pymet, Bodega Norton. A la fecha se desconoce la razón por la cual en las siguientes convocatorias del “Concurso Dale Vida a tus Ideas” estas organizaciones dejaron de auspiciar el concurso.

Cómo evalúan el desempeño? Para la evaluación del desempeño del personal de la incubadora se decidió implementar un sistema de encuestas a los usuarios del servicio. Mediante las mismas, los incubados pueden manifestar el nivel de satisfacción en cuanto a la calidad de atención que reciben. Lamentablemente, no se pudo acceder a las encuestas para obtener información sobre este aspecto en particular, pero por el contacto que se tuvo con algunos de los incubados, ellos revelaron que están muy conformes con el trabajo de los técnicos e instructores, ya que observan un gran interés y compromiso en la tarea diaria que se les asigna.

Capacitación. Es importante aclarar que desde el municipio de Luján de Cuyo, a través de la Dirección de Desarrollo Local, no cuenta con un presupuesto específico para la capacitación del personal de la incubadora. Y que en el caso de la implementación de algún tipo de formación responde sólo a necesidades específicas, pero no existe un programa formal de capacitación.

Sin embargo, PROINCUBE, sí busca generar espacios para que los equipos técnicos puedan acceder a formación profesional; además de mantener vinculadas a todas las incubadoras de la provincia para que éstas puedan compartir experiencias, información y conocimiento generando una sinergia que permita agregar valor a toda la cadena de interesados. Todo esto ocurre gracias a la participación del Ministerio de Producción, Tecnología e Innovación a través de la Dirección de Promoción PYME que impulsa este programa con el objetivo de apoyar a las incubadoras de empresas para una mejor gestión de la misma.

2.4. PRINCIPIO N° 4: ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

La prestación del servicio de los distintos procesos se planifica partiendo de los objetivos definidos por la Gerencia. El equipo de técnicos planifica en conjunto las actividades operativas a partir del conocimiento de los requisitos del cliente, de la capacidad operativa y de los recursos asignados al proceso.

Cómo se muestra en la figura 10, la institución cuenta con tres tipos de procesos; los estratégicos, los operativos y los de soporte. Es necesario aclarar que la descripción e identificación de

cada proceso de la incubadora surge sólo a partir del análisis de la información a la que se ha tenido acceso y por lo tanto no es definitiva ni excluyente.

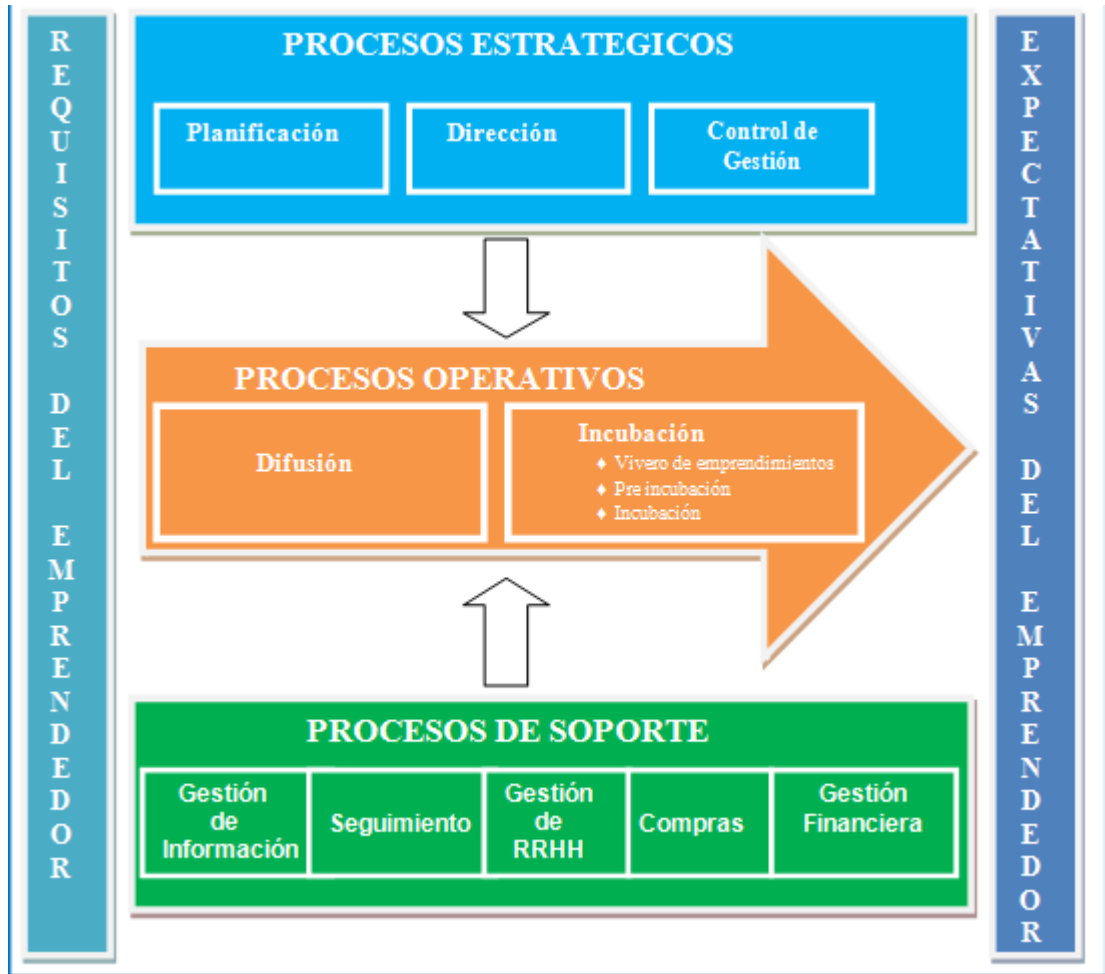


Figura 10: Mapa de Procesos de la Incubadora “LiNC, Hacemos Futuro”. Elaboración propia.

Los **procesos estratégicos** son tres, a saber: Proceso de Planificación, Dirección y Control de Gestión.

El *Proceso de Planificación* tiene que ver con definir los lineamientos generales sobre los cuáles se orientarán las actividades de la incubadora, es decir cómo se trabajará. Mediante el análisis de este proceso se ve que LiNC define sus características, estructura de funcionamiento, procedimientos formales y normas operativas. Entre ellas:

- ✚ Su constitución administrativa: compuesta por un Consejo Directivo, un Órgano Ejecutivo y un Consejo Asesor.
- ✚ Su modalidad de incubación: es extra-muro, adoptando la base de incubación productiva, social (en mayor medida) y tecnológica. Según el grado de progreso que alcance la incubadora y los recursos necesarios que disponga va a implementar la modalidad intra-muro.

- ✚ Su normativa de ingreso a la incubación: los emprendimientos que resultan ganadores del concurso “Dale Vida a tus Ideas”, son incubados de forma inmediata, siendo ésta una decisión bilateral. Podrán incubarse excepcionalmente, proyectos con alto grado de éxito y/o profundamente innovadores, que se encuentren en actividad y que ameriten una incubación inmediata.
- ✚ Los regímenes de ingreso a la incubadora: el emprendimiento debe residir dentro del departamento de Luján de Cuyo, en las zonas pertinentes según el plan de ordenamiento territorial vigente. El emprendedor que ingrese a la incubadora de empresas deberá cumplir con los requisitos del Acuerdo de Incubación (**Anexo B**), y el llenado de formularios, por ejemplo el de inscripción (**Anexo C**).
- ✚ Las condiciones de permanencia del emprendimiento en la incubadora:
 - Cumplir con las normas de convivencia establecidas, para aquellos que hagan uso de los espacios pertenecientes a la incubadora.
 - Que los incubados manifiesten interés y aplicación de lo sugerido por la asesoría prestada en la incubadora.
 - Que los incubados asistan a las capacitaciones requeridas y/o propuestas por la incubadora, aceptadas para el desarrollo del emprendimiento.
- ✚ La modalidad de tutorío: el monitoreo es proporcionado por el recurso humano dispuesto por la incubadora, el cual tiene como objetivo por una parte, permanencia viva del emprendimiento y por otra brindar el asesoramiento necesario para desarrollo del crecimiento hasta el egreso de la incubación.
- ✚ El cumplimiento del plan de negocios: se establece que el incubado debe alimentar de información su propio sistema de Tablero de Comandos implementado y proporcionado por la incubadora LiNC “Hacemos Futuro”. Para esto, es necesario que el emprendedor incubado realice informes de proyección, avances y objetivos técnico económicos alcanzados mensual y anualmente, así como los balances y control de la relación costo beneficio del proyecto puesto en marcha. Así mismo, la incubadora de empresas, no tiene carácter vinculante ante las sugerencias que haga, por lo tanto sólo el emprendedor podrá tomar las decisiones que considere oportunas.
- ✚ El tiempo de incubación: éstos estarán dados por la eficiencia y eficacia que demuestre el emprendedor en sus actividades, y en donde ya el emprendimiento sea auto sustentable o bien en donde alguna de las partes decida el egreso de la incubadora.

Respecto a la definición de misión, la misma no está documentada, sino que está implícita en la organización²⁸. A través de la definición de su visión se observa que claramente LiNC, quiere ser una institución que colabore (y apoye) el desarrollo de nuevos emprendimientos y también a aquellos que ya están en marcha, trabajando en la generación de herramientas sólidas para los incubados pensando en las generaciones futuras.

El *Proceso de Dirección* es aquel que conduce la planificación, coordinación y ejecución de los objetivos de la incubadora. Este proceso cobra mucha importancia, ya que mediante él se asegura la implementación de los demás procesos, y se encarga de promover la toma de conciencia en cuanto a requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

El *Proceso de Control de Gestión* define qué información se necesitará y cómo va a ser procesada y llevada a la dirección para tomar decisiones. El mismo está basado en los objetivos de la incubadora. Con respecto a las entradas que retroalimentan este proceso se encuentra información como: cantidad de incubados que ingresaron en el año, cantidad de personas afectadas a cada emprendimiento, grado de avance de cada proyecto, nivel de respuesta en cada convocatoria del concurso, nivel de satisfacción de los incubados respecto a las capacitaciones que brindan los profesores, entre otros datos.

La incubadora utiliza un “tablero de comando” para evaluar el cumplimiento de las metas que se fije anualmente, diferenciando aquellas acciones ejecutadas de las que todavía se encuentran pendientes de realización. Un ejemplo de esto es cuando evalúan las actividades para llevar a cabo el concurso anual “Dale Vida a tus Ideas”, donde para cada actividad se realiza un seguimiento semanal y al finalizar cada una de ellas se hace la evaluación final de índole anual.

Hay dos **procesos operativos**, estos son: Difusión e Incubación.

El *Proceso de Difusión* tiene que ver con cómo la institución comunica o divulga al exterior aquella información que quiere dar a conocer. En este caso, LiNC, utiliza:

- ✓ Volantes de información con los servicios que brinda la incubadora.
- ✓ Medios de comunicación masiva. Se destacan aquellos que tienen que ver con el uso de la tecnología a través de la web institucional de la incubadora²⁹ como también a partir del uso de las redes sociales, en particular facebook³⁰.
- ✓ Reuniones o charlas específicas con los sectores de la comunidad objetivo. En este caso los técnicos concurren a escuelas estatales para difundir la actividad de la incubadora para alentar el emprendedorismo en las edades más jóvenes.
- ✓ Promoción y participación en eventos municipales.

²⁸ Por lo menos, al momento de realizar esta investigación no se encontró descripta en ningún documento, pero teniendo en cuenta sus objetivos generales se puede llegar a dilucidar.

²⁹ La dirección web de la incubadora es: <http://www.linc.org.ar>

³⁰ La dirección de la incubadora en facebook es: <http://es-es.facebook.com/pages/LINC-Luj%C3%A1n-Incuba/191873854191846>

Dentro del *Proceso de Incubación* se encuentran tres subprocesos o etapas bien definidas, en primer lugar el “Vivero de emprendimientos” o presentación de la idea, en segundo lugar la “Pre incubación”, y por último la “Incubación” propiamente dicha. Cómo se ve, este régimen de incubación es de orden creciente, pasando necesariamente por tres etapas independientes y excluyentes entre sí.

El subproceso de Vivero y Pre incubación nace y se desarrolla con las bases y condiciones del concurso anual “Dale Vida a tus Ideas”³¹. Éste pretende dar origen y orden a los emprendimientos que cuenten con una idea inicial, y/o emprendimientos que tienen un porcentaje parcial del proyecto final, siendo requisito para éste último caso, la implementación de un avance innovador y/o tecnológico.

Vivero de emprendimientos: inicia con la presentación de formularios, los cuáles serán evaluados por el equipo técnico para definir un orden de mérito de los proyectos seleccionados. Incluye dos etapas:

❖ **Etapas 1º: Evaluación de la orientación emprendedora (Anexo D):**

- Evaluación de la personalidad del emprendedor.
- Evaluación de la experiencia, oficio y capacitación.
- Viabilidad técnica del emprendimiento / idea.
- Recursos disponibles (maquinaria, herramientas, insumos).
- Rubro y posicionamiento en la cadena de valor local.
- Evaluación del potencial innovador.
- Evaluación del potencial asociativo.

❖ **Etapas 2º: Evaluación del Plan de Negocios (Anexo E y F):**

- Evaluación de Procesos
- Concientización y profundización de los procesos:
 - Idea
 - Procesos de producción
 - Logística
 - Marketing
 - Comercialización.
- Viabilidad técnico-productiva.
- Viabilidad económica
- Viabilidad comercial.
- Asociatividad.
- Participación y resultados obtenidos.
- Replanteo de procesos y corrección de los mismos.

Pre incubación: luego, las ideas de negocio seleccionadas en base a una grilla de evaluación (**Anexo G**) inician el proceso de pre incubación, periodo en el cual se busca fortalecer la calidad de los proyectos seleccionados, brindando a los emprendedores el apoyo especializado de tutores, con el

³¹ Más adelante se darán algunos detalles del concurso implementado en el año 2011.

propósito de planificar el desarrollo exitoso de oportunidades de negocios. De esta manera, los emprendedores y sus tutores, replantean en detalle los objetivos de corto y largo plazo, revisan nuevamente el plan de negocios incluyendo esta vez un resumen ejecutivo. En este momento, el equipo técnico evalúa la continuidad del proyecto. Si no cumple con las condiciones exigidas, el emprendedor puede contar con su plan de negocios profesional y actualizado para buscar en el mercado nuevas alternativas. En el caso de que el proyecto sea viable técnica, económica y financieramente, el emprendedor se incorpora a la siguiente etapa, la de Incubación. Otra actividad de importancia que se lleva a cabo en la pre incubación es la planificación y desarrollo del proyecto, en donde se hace una evaluación del entorno para analizar el potencial de desarrollo en el contexto local. Para ello, se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- Estado del Sector.
- Capacidad de interacción con la red de actores.
- Requerimientos financieros³².
- Simulación del proyecto.
- Creación de prototipos.
- Ensayos correctivos.
- Asistencia Técnica.

Cabe destacar que los tiempos de los subprocesos de “Vivero” y “Pre incubación” estarán dados por la eficiencia y eficacia que demuestre el emprendedor en sus actividades, además de la factibilidad técnico económica que pueda desarrollar; siendo éste un factor interno o externo al proyecto.

Por último, en la “Incubación” propiamente dicha, se realiza la puesta en marcha definitiva del emprendimiento, con el fin de llegar al mercado con productos o servicios comercializables. Aquí se apuesta fuertemente a la capacitación de contenido práctico y fundamento teórico, fortaleciendo la calidad de los emprendimientos y brindando apoyos técnicos, físicos y económicos para el desarrollo exitoso del mismo. La incubadora presta los siguientes servicios en cuanto a capacitación:

❖ **Legal:**

- Diseño y preparación de los estatutos sociales.
- Registro de la razón social.
- Diseño y preparación de los contratos de alquiler de inmuebles.
- Diseño y preparación de contratos de locación de servicios y de trabajo para la incorporación de personal.

³² La Municipalidad de Luján de Cuyo, a través de la Dirección de Desarrollo Local, informa y asesora, acerca de financiamientos brindados por determinadas instituciones. Estas herramientas de apoyo, permiten obtener financiamiento a tasa subsidiada y a largo plazo, contribuyendo con ello al crecimiento económico, productivo y social (**Anexo H**).

- Asesoramiento sobre los seguros necesarios para el personal. Asesoramiento sobre el mercado de las aseguradoras de riesgos del trabajo.
- Diseño y preparación de un contrato de confidencialidad, para amparar nuevos procesos o productos.
- Asesoramiento, presentación y seguimiento de los trámites para obtener las habilitaciones necesarias para que las empresas operen en el mercado.
- Asesoramiento en los trámites referentes a marcas y patentes.

❖ **Contable y tributario:**

- Asesoramiento en los costos de formación y tributarios, de cada una de las formas societarias.
- Presentaciones del monotributo social, de las liquidaciones de IVA, de las liquidaciones de Ingresos Brutos, de las liquidaciones de Impuesto a las Ganancias.
- Presentación de las liquidaciones y Tasas Municipales.
- Preparación del balance anual.
- Interacción con los servicios legales en los temas que sea necesario (por ejemplo al definir la forma societaria).
- Asesoramiento sobre los seguros y disposiciones necesarias para el personal.
- Asesoramiento sobre el mercado de las aseguradoras de riesgos del trabajo.
- Preparación de las declaraciones de seguridad social.

❖ **Marketing:**

- Adecuación del plan de marketing de las empresas incubadas.
- Implementación y seguimiento del plan de marketing.
- Búsqueda y detección de oportunidades de negocios.
- Diseño de las estrategias de promoción y publicidad.
- Diseño e implementación de estudios de mercado.
- Diseño del material de promoción y publicidad.
- Diseño de la estrategia de comercialización y de precios.
- Diseño e implementación de una estrategia de distribución de los productos.
- Implementación de las estrategias de promoción y publicidad.

❖ **Procesos productivos:**

- Materiales y procesos.
- Métodos de fabricación.
- Buenas prácticas de producción.
- Seguridad e higiene.
- Cumplimiento de las normas vigentes sobre prevención de accidentes.

- Cumplimiento de las normas vigentes sobre ruidos, efluentes y residuos.
- Procedimiento de recepción y control de materias primas.
- Asesoramiento sobre certificación de productos, procesos e implementación de gestión de la calidad total.

❖ **Gestión, promoción comercial y articulación productiva:**

- Adecuación del plan de negocios y/o proyecto presentado.
- Asesoramiento y orientación en la utilización de herramientas de gestión y administración de empresas.
- Búsqueda de potenciales contrapartes.
- Búsqueda de potenciales proveedores y clientes.
- Articular relaciones entre los incubados y otras unidades productivas para su complementación en equipamiento, maquinarias, herramientas, materiales, entre otros.
- Vincular a los incubados con centros, publicaciones, guías y todo otro medio de información para empresas.
- Apoyo para la búsqueda de potenciales inversores.
- Promover el desarrollo de cooperación y/o alianzas y/o prácticas asociativas con otros emprendimientos y/o empresas.
- Vincular a los incubados como proveedores del estado municipal, provincial o nacional, empresas de servicios públicos y grandes empresas.
- Articular el acceso al diseño, la innovación, los nuevos materiales y la mejora de la capacidad competitiva.
- Facilitar, asesorar y vincular a los incubados para su participación en eventos empresarios (misiones, exposiciones, ferias, rondas de negocios, congresos, etc.), tanto a nivel nacional como internacional.

❖ **Formación y entrenamiento empresario:**

- Actividades de formación, entrenamiento y/o capacitación empresaria en temas programados ó a demanda de las necesidades de los incubados.
- Vinculación con la oferta de capacitación empresaria de organismos públicos, mixtos y/o entidades, programas habituales o especiales, formación continua u otras variantes.

❖ **Comercio internacional:**

- Evaluar la participación en eventos internacionales.
- Asistir en la búsqueda de contrapartes en el exterior, importadores y/o distribuidores, formas de vinculación y cooperación, programas asociativos para la exportación.
- Asesoramiento en el tratamiento arancelario de los productos, posiciones arancelarias, tarifas, derechos, cupos, normativa de origen de mercaderías, certificaciones necesarias, incoterms, sistemas de pago y cobro internacionales, transportes y seguros

internacionales, reintegros, facturación, y toda otra necesidad para el desenvolvimiento de una operación de comercio internacional.

- Tramitar las necesidades de información, estudios y/o perfiles de mercado, eventos, mecanismos de promoción y financiamiento para el comercio exterior, ante organismos públicos, privados o mixtos, internacionales, del exterior, nacionales, provinciales y locales.

❖ **Otros:**

- Otros servicios de asistencia técnica que sean demandados por los emprendedores, correspondiendo a la Autoridad de Aplicación determinar por escrito la pertinencia, autorización y/o denegación respectiva.

En el año 2010 se llevaron a cabo 3 talleres de capacitación: dos con una duración de cuatro clases cada uno y un taller de una clase. Y en el año 2011 se dictaron cuatro talleres con dos clases cada uno.

Y con respecto a los **procesos de soporte**, se hayan cinco: Gestión de la Información, Seguimiento, Gestión de Recursos Humanos, Compras y Gestión Financiera.

En el *Proceso de Gestión de la Información* tiene como principal función administrar el flujo de información que entra y sale de la incubadora, transformando los datos en información relevante para la toma de decisiones tanto de orden operativo como estratégicas.

El *Proceso de Seguimiento* consiste en rastrear cada actividad para hacerla más eficaz y eficiente. Para esto, la incubadora se propone obtener datos regulares en cuanto al desempeño de sus empresas incubadas por lo menos tres veces al año a través de encuestas y reuniones periódicas con los incubados. También se monitorea el trabajo de los profesores consultores que dictan las capacitaciones mediante encuestas que se realizan al finalizar cada taller, luego se presenta un informe de cada profesor para evaluar su desempeño y así considerarlo en los próximos talleres.

El *Proceso de Gestión de Recursos Humanos* implica atender los requerimientos del personal interno que trabaja en la incubadora. Estos son, determinar la forma en que se liquidarán las remuneraciones y cómo se evaluará el nivel de desempeño del personal, decidir roles y funciones para las personas afectadas a las actividades de la incubadora, como también definir la selección de los capacitadores de los talleres.

El *Proceso de Compras* centra la atención en la forma de adquisición del equipamiento e insumos necesarios para la actividad diaria³³ de la incubadora. Está bastante relacionado con el “proceso de gestión financiera”.

Por último, en cuanto al *Proceso de Gestión Financiera*, se busca definir los mecanismos que permitan recaudar fondos para el normal funcionamiento de la incubadora, además involucra la preparación del presupuesto anual junto con el correspondiente control de los recursos obtenidos.

³³ Por lo menos, en cuanto a lo administrativo.

En la siguiente tabla, se mostrará resumidamente las actividades desarrolladas según los procesos involucrados en la incubadora LiNC.

Tabla 2: Descripción del Proceso Estratégico, Operativo y de Apoyo de LiNC

TIPO DE PROCESO		ACTIVIDADES	
ESTRATÉGICO	PLANIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Definir misión, visión y objetivos. - Organizar la estructura funcional. - Planificar actividades de control. 	
	DIRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Liderar los procesos. - Tomar decisiones estratégicas. - Crear la cultura organizacional. 	
	CONTROL DE GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar el cumplimiento de los objetivos. 	
OPERATIVO	DIFUSIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicar las acciones de la incubadora. - Elegir los canales de difusión. - Diseñar un plan de publicidad. - Diseñar elementos de publicidad. - Coordinar las actividades de Publicidad. - Controlar las actividades de Publicidad. 	
	INCUBACIÓN	Vivero de Emprendimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar la orientación emprendedora (de personas a ideas-proyecto)
		Pre incubación	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar el entorno (potencial de desarrollo en el contexto local)
		Incubación	<ul style="list-style-type: none"> - Estimular a los emprendedores. - Brindar seguimiento (tutorío). - Capacitar a los emprendedores. - Informar fuentes de financiamiento disponible.

DE SOPORTE	SEGUIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Efectuar acciones para corrección de desvíos. - Diseñar acciones correctivas para evitar que se produzcan nuevamente desvíos. - Reportar las no conformidades.
	GESTIÓN DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Generar una base de datos de los emprendedores incubados. - Actualizar la base de datos. - Coordinar actividades con el Proceso de Difusión. - Crear un circuito de información fiable. - Registrar encuestas de los incubados.
	GESTIÓN DE RRHH	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar personal (técnicos) especializado. - Contratar profesores para el dictado de las capacitaciones. - Establecer las remuneraciones.
	COMPRAS	<ul style="list-style-type: none"> - Comprar insumos (papel, tinta, artículos de librería, etc.). - Comprar equipamiento y mobiliario (muebles de oficina, PC, impresoras, extintores de incendio, etc.).
	GESTIÓN FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> - Recaudar fondos necesarios para el funcionamiento de la incubadora (a través del Ministerio de Producción, Tecnología e Innovación con el aval de la Dirección Provincial de Promoción PYME). - Definir el presupuesto. - Controlar el cumplimiento del presupuesto. - Rendir cuentas. - Analizar desvíos.

Fuente: Elaboración propia.

Establecer responsables que gestionen las actividades. Con respecto a los responsables de las actividades y procesos, LiNC, no los tiene definidos claramente.

Identificar oportunidades de mejora. Después de haber analizado los procesos de la institución, se cree pertinente definir como posibles oportunidades de mejora las siguientes:

1° Crear instrumentos motivacionales para el personal de RRHH, especialmente los técnicos de la incubadora.

2° No hay responsables específicos para cada proceso, para eso hay que definir roles claramente, asignando responsabilidades en razón del compromiso, la capacidad y la experiencia.

3° Separar la política de la gestión, es decir, no superponer roles funcionales con roles directivos.

4° Mantener actualizado el sitio web como un mecanismo de comunicación masivo y regular, mejorar el uso de las redes sociales.

5° Gestionar de una manera más eficiente el manejo de los recursos financieros que se destinan para el desarrollo de las actividades habituales de la incubadora.

Proceso de ejecución del Concurso “Dale Vida a tus Ideas 2011”. Por tercer año consecutivo, se llevó a cabo la convocatoria del Concurso “Dale Vida a tus Ideas 2011”. Se estableció como tiempo de inscripción, el período comprendido entre el día 04 de Abril al 22 de Julio de 2011. El concurso tuvo como periodo límite para la presentación del proyecto final el día 29 de Julio de 2011.

Con respecto a la modalidad de tutorío, cada grupo participante contó con el apoyo de un técnico que lo guió en todo el proceso de desarrollo del proyecto. La asistencia del tutor buscó emular las etapas de trabajo definidas por “LiNC Hacemos Futuro”, a saber: Vivero de Ideas, Pre Incubación e Incubación. Estos tutores fueron técnicos que desempeñaron las funciones de asesorar, acompañar y evaluar.

Para considerarlos válidos, los proyectos debían cumplir con la totalidad de las pautas y requerimientos establecidos en los **Anexos B, C, D, E y F**. Esta es una forma clara de cómo se documentan algunas etapas de cada proceso.

Los proyectos se presentaron en copia impresa y en soporte digital (disco CD), en un sobre abierto. También incluyeron planos, dibujos, esquemas, folletos, artículos de interés para facilitar la evaluación del proyecto.

Por su parte, la incubadora ofreció brindar asistencia técnica referente a la confección de los formularios necesarios para la inscripción. Además organizaron talleres de capacitación específicos, con el fin de que los participantes desarrollen e incorporen conocimientos para la formulación de los proyectos a presentar.

La preselección se hizo en dos etapas:

Etapas 1: presentación inicial de la idea proyecto donde se evaluaron los contenidos de acuerdo a las bases y condiciones establecidas por la incubadora, como así también la pertinencia y continuidad o no de los mismos en el concurso.

Etapa 2: Un jurado evaluó los proyectos a partir de un análisis integrador de los mismos, considerando el potencial innovador, como así también los informes efectuados por los tutores correspondientes.

Los criterios que se tuvieron en cuenta para la evaluación de los proyectos fueron:

- ☉ Generación de Empleo directo o indirecto.
- ☉ Integración a la cadena de valor que impacte en el Desarrollo Local.
- ☉ Grado de innovación de la propuesta respecto del estadio tecnológico actual.
- ☉ Vinculación con instituciones científico-tecnológicas.
- ☉ Vinculación con encadenamientos productivos.
- ☉ Innovación en el diseño de productos o procesos relacionados con bienes o servicios de uso público.
- ☉ Impacto ambiental y urbano.
- ☉ Grado de autonomía de los grupos en el desarrollo y en la implementación.
- ☉ Carácter asociativo del emprendimiento.
- ☉ Participación en capacitaciones dictadas por la incubadora “LiNC Hacemos Futuro”.
- ☉ Nivel de compromiso en el armado del proyecto.
- ☉ Estética en la presentación del proyecto.
- ☉ Experiencia y conocimiento sobre la temática del proyecto presentado.
- ☉ Factibilidad técnico-económica para la implementación del proyecto.
- ☉ Sustentabilidad en el tiempo.
- ☉ Participación en concursos de la incubadora organizados en años anteriores (2009 al 2010).

Con respecto a la implementación de la etapa de evaluación³⁴, se observaron la viabilidad y sustentabilidad legal, técnica y económica de cada idea- proyecto presentado. En cuanto a lo *legal*, se tuvo en cuenta que debe cumplir con normativas legales nacionales, provinciales y municipales; a lo *técnico* deben ser sustentable y estar aprobados técnicamente por personas evaluadoras de LiNC; y a lo *económico*, deben ser viables económicamente como condición fundamental. Este proceso de evaluación tuvo una duración de 30 días corridos, contados a partir de la fecha de cierre de la presentación (29 de Julio de 2011) de los proyectos. Finalmente, del grupo de proyectos que fueron evaluados en la etapa anterior surgieron los ganadores según un orden de mérito para la entrega de premios.

Como reconocimiento al esfuerzo y dedicación demostrada por los emprendedores integrantes en el desarrollo y ejecución de sus ideas-proyectos se premió con:

³⁴Los proyectos fueron evaluados individualmente por el técnico-tutor correspondiente según una grilla de calificación (Anexo G), como también por un Jurado Evaluador del Concurso. Dicho Jurado estuvo presidido por el Sr. Intendente Municipal de ese momento (Lic. Omar Parisi), y estuvo conformado además, por miembros de LiNC.

- ✓ Cinco mil pesos (\$ 5.000) al mejor proyecto.
- ✓ Tres mil pesos (\$ 3.000) al segundo mejor proyecto
- ✓ Dos mil pesos (\$ 2.000) a cada uno de los veintiún proyectos restantes que se presentaron a la convocatoria.

Es importante aclarar que el dinero de los premios ganadores fue otorgado mediante un fondo no reembolsable de financiamiento para ser aplicado al emprendimiento. Dicho fondo deberá ser justificado por el emprendedor, mediante comprobante de gastos con factura válida adjunta.

En total, fueron presentados 120 proyectos de diferentes rubros: 13 comerciales, 59 productivos, 42 de servicios, 5 turísticos y 1 tecnológico.

Los dos primeros ganadores de dicho concurso compitieron a nivel provincial en el concurso “Mendoza Emprende 2011”³⁵, en donde participaron todos los municipios de la provincia de Mendoza. Cabe destacar que en el año 2010, la Municipalidad de Luján de Cuyo encabezó el primer puesto por segundo año consecutivo en cantidad de proyectos presentados a nivel provincial.

2.5. PRINCIPIO N° 5: ENFOQUE DE SISTEMAS PARA LA GESTIÓN

Es necesario que, tanto el Consejo Directivo como la Gerencia de LiNC, desarrolle “formalmente” un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) documentado que le permita mejorar en el tiempo.

LiNC debe mantener en óptimas condiciones de funcionamiento y calidad la incubadora, ejecutando y coordinando programas que tengan como finalidad cumplir con los servicios que debe prestar la misma a los emprendedores. Para ello, se hace necesario integrar en mayor medida los esfuerzos de los equipos de trabajo en tiempo real, asegurando de esta forma que el personal contribuya eficientemente a los objetivos establecidos interactuando en el momento en que se requiere.

Es importante que el sentido de satisfacción del incubado se mantenga siempre presente, de forma tal que LiNC pueda planificar sus acciones en torno a este, sin perder de vista sus expectativas y necesidades teniendo en cuenta la optimización de los recursos que dispone.

En el Sistema de Gestión de Calidad que debe delinear LiNC se tiene que establecer una política explícita para mejorar la dirección y el control de la incubadora hacia la calidad.

Lo positivo que tiene esta organización es que el gerente y el personal técnico de la incubadora se reúnen todos los meses para analizar desvíos, verificar avances en los procesos realizados, plantear mejoras y comunicar cambios en los cursos de acción.

En términos generales, las *Entradas al Sistema de Gestión de Calidad* serían:

- Información acerca de cada emprendedor/incubado.

³⁵Organizado por el Ministerio de Producción, Tecnología e Innovación, a través de la Dirección Pyme, la Cámara de la Mediana Empresa "CAME", Federación de Jóvenes Empresarios "FEDEAJE" y la FEM. El evento tuvo lugar el 28, 29 y 30 de septiembre de 2011 en el auditorio Ángel Bustelo.

- Análisis de las sugerencias y de las reclamaciones recibidas.
- Datos de las encuestas de opinión a los incubados.
- Análisis de la información sobre indicadores de proceso y de resultado.
- Informes de avance de cada proceso.

Las posibles *Salidas del Sistema de la Calidad* serían:

- Cuadros de mando.
- Informes trimestrales.
- Memoria anual.
- Análisis de las no-conformidades.
- Planes de mejora.
- Propuesta de incentivos a la calidad.
- Servicios que ofrece la incubadora.

A continuación se sugiere a modo de ejemplo, el siguiente plan de trabajo que tendría que desarrollar la incubadora LiNC para elaborar su Sistema de Gestión de Calidad:

Primero, debe **definir su política de calidad**. La política de calidad de la incubadora debe ser una declaración pública y formalmente documentada por parte de la alta dirección sobre las intenciones y principios de acción de la misma acerca de su actuación en la sociedad. Deberá incluir un compromiso firme de mejora continua además de asegurar el desarrollo de:

- Declaración de los principios y objetivos.
- Definir las líneas de actuación.
- Definir las responsabilidades.

Este documento se elaborará por escrito y deberá ser fácilmente comprensible; y además tendrá que ser conocida por todos los niveles de la incubadora teniendo en cuenta que su disponibilidad esté al alcance del público en general.

Segundo, tendrá que llevar a cabo una **revisión inicial para conocer la situación de partida**. Para esto será necesario realizar un diagnóstico inicial que implique un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de LiNC.

La revisión inicial debería suministrar toda la información técnica y organizativa. La misma se puede obtener de base de datos interna y externa a la incubadora, como también empleando cuestionarios, entrevistas, listas de verificación, etc.

Tercero, **diseñar los objetivos y las metas**. Puede ser muy útil crear indicadores que permitan medir los progresos realizados. Como ejemplo de objetivos y metas:

Objetivo: Aumentar la cantidad de empleos generados en emprendimientos en un 20% en el próximo año.

Meta: META 1: Aumentar la cantidad de emprendimientos inscriptos en el “Concurso Dale Vida a tus Ideas” en un 25% en el próximo año.

META 2: Aumentar el tiempo que existe entre la fecha de convocatoria del concurso y la fecha de presentación del plan de negocio en dos meses para el año próximo.

META 3: Aumentar la cantidad de emprendimientos incubados en un 15% en el próximo año.

Indicador: Datos del número de empleos generados por emprendimiento incubado en LiNC.

Cuarto, **implantar el SGC**. Los programas o planes han de ser implantados y ejecutados. Para ello, se precisa asignar responsabilidades, elaborar la documentación necesaria, impartir formación y realizar un control operacional.

- *Asignación de responsabilidades:* se deben definir claramente las funciones, las responsabilidades, la autoridad y los recursos de aquellas actividades relacionadas con cada proceso de la incubadora. Se nombrará un responsable como coordinador oficial del sistema de gestión.

Es imprescindible que exista un compromiso de todos los empleados de la incubadora. El compromiso debe empezar por la Alta Dirección, que debe asegurarse que el SGC se implante, asignando los recursos necesarios (humanos, tecnológicos y financieros).

- *Formación:* organizar un sistema de capacitación permanente que se encuentre bien planificado para poder atender las necesidades de los incubados. El programa de capacitación debe generarse dentro de un marco de “desarrollo organizacional” de manera que esto motive a los empleados a adquirir mayores herramientas de formación profesional.

- *Comunicación:* es importante definir y mantener un método de procedimiento para la comunicación de todas las cuestiones relativas a la actividad de LiNC.

- *Documentación y control de documentación:* la documentación representa el componente más importante de un sistema de gestión. Los procedimientos operativos que se utilicen dentro de la incubadora se agruparan en un *manual de procedimiento*. En él se describe cada proceso, y se determinará cómo, cuándo, quién, dónde y con qué equipamiento se llevará a cabo el cumplimiento de dicho proceso, formado por una serie de tareas relacionadas con él.

También deberán elaborarse las *instrucciones de trabajo* escritas utilizadas por un individuo para completar una de las tareas listadas en el procedimiento de operación. Una instrucción de trabajo le indicará a una persona el cometido exacto que debe realizar, con la máxima claridad y brevedad. Por ejemplo: diseñar un diagrama de flujo que muestre la secuencia correcta de realización de cada operación del proceso.

Y quinto, **auditar el SGC**. La norma ISO 9000: 2000 define una Auditoría de Calidad como: “Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el alcance al que se cumplen los criterios de auditoría”.

Según la Universidad de Navarra (1998: 108-109) “Las auditorías ofrecen una comparación de lo que “es” y lo que debería “ser”, por lo que se convierten en la base para lograr un proceso de mejora continua en la empresa.

Uno de los objetivos de las auditorías de calidad es evaluar si es necesario introducir acciones de mejora o correctoras. Las auditorías son uno de los instrumentos que nos proporciona la gestión de la calidad para el logro de la mejora continua”.

El informe final debe reunir las conclusiones obtenidas sobre cada una de los procesos estudiados, así como las deficiencias detectadas. Un ejemplo de documentación a revisar por una auditoría sería: diagramas de flujos generales y por proceso, manuales de operaciones y descripción de procesos, balances contables, inventarios, etc.

2.6. PRINCIPIO N° 6: MEJORA CONTINUA

Se utilizará el ciclo PDCA para analizar el principio de mejora continua.

Plan – Planificar: en primer lugar, para proponer la mejora continua de la incubadora de empresas LiNC, se tratará de definir cuál sería su “estado ideal” y luego analizar cuál es su “estado actual” para poder planificar la mejora en base a los gaps o diferencias entre los dos estados.

El estado ideal podría ser:

- Ser un centro impulsor de desarrollo empresarial para Luján de Cuyo.
- Implementar el modelo de incubación “intra-muro” en conjunto con el “extra-muro”.
- Manejar eficientemente los recursos financieros de la incubadora.
- Contar con los recursos financieros y humanos suficientes.
- Incrementar la posibilidad de éxito de los emprendimientos, entendiéndolo como una mejora en las expectativas de supervivencia de los mismos.
- Acelerar el proceso de consolidación de emprendimientos en el mercado donde actúen.
- Contar con convenios de cooperación
- Mayor vinculación entre el sistema educativo y demás instituciones.
- Mayor vinculación con la red de contactos de la incubadora, tanto privados como gubernamentales.
- Definir una política destinada a fomentar la motivación del personal que trabaja en la incubadora.
- Administración pública transparente.
- Conseguir infraestructura para alojar proyectos, disponiendo de espacios o locales rentados para los emprendedores que no tengan acceso a un local durante la primera fase del desarrollo de la empresa.
- Crear ámbitos para la promoción, difusión y comercialización de productos o servicios de los emprendedores a través de ferias y actividades afines.
- Fomentar la instalación y registro de nuevos emprendimientos.

El estado actual es:

- Índice elevado de mortalidad de emprendimientos, basado en que se identifica tardíamente que el negocio no es rentable, la demanda de los productos o servicios del emprendimiento es muy baja, falta capital, falta experiencia, entre otros factores.
- Falta de recursos financieros en la incubadora.
- La incubadora depende del financiamiento de instituciones públicas.
- En la incubadora existen demasiados procesos burocráticos.
- Falta de motivación al personal de la incubadora.
- La incubadora posee un espacio reducido.
- Falta un plan estratégico bien definido.
- Los cambios, a nivel de gobierno municipal, pueden afectar la estabilidad y existencia de la incubadora.
- Bajo nivel de formalidad en el trabajo.
- Demanda insatisfecha de recursos humanos y capacitación.

Por último, se observan las desviaciones entre lo que la incubadora es y lo que debería ser, y en base a esas diferencias se definirán los cursos de acción para plantear las mejoras.

Do – Hacer: poner las medidas en práctica.

Check – Verificar: comprobar en qué grado se han alcanzado los objetivos establecidos. Se evalúan los resultados.

Act – Actuar: estandarizar las medidas de mejora y realizar actividades de seguimiento para establecer la existencia de desviaciones.

En fin, la implementación de un proceso de mejora continua por parte de la incubadora LiNC “Hacemos Futuro” garantizará: la optimización en la atención de los emprendedores; contar con información para la toma de decisiones; contar con herramientas de calidad para medir la eficacia, eficiencia y adaptabilidad de los programas, y por sobre todo, responder y atender las necesidades de cada ciudadano-emprendedor de Luján de Cuyo.

2.7. PRINCIPIO N° 7: ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Cómo se asegurará que los datos y la información sean exactos y confiables? LiNC promueve la toma de decisiones basada en información verificable. El mayor problema respecto a esta temática es la baja celeridad del sistema de información de la incubadora, afectada por dependencias municipales. Un claro ejemplo es cuando se solicitan fondos a la municipalidad, en donde las demoras burocráticas hacen que este proceso no sea ágil ni consecuente con las necesidades.

Otro dato destacable es la sistematización de la información que la incubadora tiene sobre los emprendedores que se acercan a la incubadora. Entre la información que obtienen se encuentra:

- solicitud o constancia de inscripción de emprendedores, a partir de estas solicitudes se arma un registro de emprendimientos incubados por rubro;
- solicitudes de créditos para financiamiento de emprendimientos;
- contrato de admisión, a los fines de formalizar las normas que regirán los deberes y derechos de los incubados;
- descripción detallada de la idea-proyecto a saber: si es una actividad productiva, comercial o de servicios, en qué consiste la actividad, mercado en donde comercializa el producto o servicio, ventas estimadas, gastos estimados, lugar de funcionamiento del proyecto, y todo otro dato de importancia relativo al mismo;
- Datos personales de cada integrante del grupo emprendedor, como fotocopia de su D.N.I. y constancia de cuil;
- certificado de buena conducta emitido por autoridad policial;
- libre deuda de tasa municipal.

Una de las realidades de la incubadora de Luján es que actualmente cuenta con un sistema informático básico en donde apoya toda la información generada por la incubadora.

Además, LiNC elabora un temario para ser tratado en las reuniones del equipo de la incubadora. Este temario surge de los asuntos de interés planteados por los emprendedores, por la Municipalidad de Luján de Cuyo, las necesidades descriptas en las solicitudes de inscripción a la incubadora, entre otros aspectos. Una de las incumbencias de esas reuniones implica decidir qué, cuándo, dónde y cómo se realizarán conferencias, charlas, ferias, talleres y jornadas de capacitación durante todo el año.

2.8. PRINCIPIO N° 8: RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR

Identificar proveedores. Se procederá a clasificar a los proveedores según el proceso en donde tengan incidencia.

En el *proceso estratégico* no existen proveedores específicos, ya que este proceso sólo requiere de la planificación, dirección y control de gestión llevado a cabo por el Consejo Directivo, el Órgano Ejecutivo y el Consejo Asesor.

En los *procesos operativos* se requiere de tres tipos de proveedores, dos en la difusión y uno en la incubación. En la difusión se necesita contratar los servicios de administración y actualización de las redes sociales y la página web de la incubadora; y además se requiere de servicios de impresión de folletos, afiches, volantes y letreros. En la incubación es importante disponer del recurso humano formado por capacitadores, en este caso considerados como proveedores de servicios profesionales, ya que serán los encargados de dictar los talleres de capacitación a los emprendedores incubados.

En los *procesos de soporte* existe un solo tipo de proveedor que se encarga de abastecer los insumos y equipamiento necesario para la actividad habitual de LiNC.

No hay que olvidar la relevancia de los proveedores de recursos, en este caso, como se ha mencionado durante este capítulo, tanto PROINCUBE como la Municipalidad de Luján de Cuyo son los responsables de suministrar los fondos para el fortalecimiento de las acciones de la incubadora.

Paralelamente, se requiere del servicio de limpieza del edificio donde se instala la incubadora y del servicio de conexión a internet.

En el caso de LiNC, los proveedores críticos que afectan directamente la calidad del servicio de la incubadora son los que se indican en los procesos operativos, mientras que el resto sólo incide indirectamente. Los primeros deben ser evaluados, ya que influyen en la satisfacción del emprendedor.

Tipo de comunicación y relación con los proveedores. El personal interno necesita de información para poder comunicar las necesidades a su proveedor. LiNC mantiene una comunicación directa con sus proveedores y por el momento no ha manifestado disconformidades.

Cómo los seleccionan? Los proveedores son seleccionados y evaluados basándose en los siguientes aspectos:

- Precio: principal criterio a la hora de evaluar al proveedor. LiNC procura proveedores con precios razonables, acordes a la calidad del producto/servicio que ofrecen y a los precios promedio del mercado.
- Calidad: se busca que la calidad sea acorde con los precios del producto/servicio.
- Plazo: además LiNC evalúa el plazo del pago, por ejemplo, si algún proveedor solicita cobrar en el momento o a 30 días.
- Entrega: se tiene en cuenta la oportunidad de entrega y la rapidez o plazo de entrega.

LiNC podría generar un historial de costos de los proveedores basado en los criterios anteriores y de esa manera poder conocer el tipo de comportamiento que presentan a lo largo del año.

Por último, en el **Anexo I** se detallan las tres ediciones (año 2009, 2010 y 2011) de los proyectos presentados al “Concurso Dale Vida a tus Ideas”.

3. Caso II: Incubadora de base tecnológica. Incubadora de empresas del Área de Vinculación - Universidad Nacional de Cuyo



El área de incumbencia de la incubadora de la Universidad Nacional de Cuyo es el Área de Vinculación perteneciente a la Secretaría de Desarrollo Institucional de dicha casa de estudios.

En principio, desde esa Secretaría “se busca promover el desarrollo de la Universidad mediante el aumento de la calidad, la pertenencia de sus funciones y la articulación de todas sus unidades Académicas, según expectativas y necesidades de la sociedad, los objetivos estratégicos del País y de la Región”.

Es por ello que “debe asumir un papel activo y comprometido con el Desarrollo Local y Regional, a partir de un reforzamiento de su integración interna, el desarrollo de una cultura proactiva y de cooperación, y una mayor vinculación con los sectores educativos, productivos, sociales y culturales, tanto públicos como privados.

Para lograr este cometido como es la Vinculación Universidad – Empresa y la Vinculación Universidad – Gobierno es que se constituye la Secretaría de Desarrollo Institucional que a su vez, contiene al Área de Vinculación y a los Institutos Multidisciplinarios.

El *Área de Vinculación* posibilita el encuentro con otros sectores, en relación de pares sociales, con el propósito de mutuo enriquecimiento. En ella se plantean dos tipos de vinculación: la productiva y la interinstitucional.

Vinculación Productiva: está destinada a desarrollar la articulación e integración de la Universidad -Empresa, tiene por objetivo la promoción de nuevas PYMES, mejora de la competitividad y generación de productos, procesos y servicios para mejorar la calidad de vida de la población. La componen los Programas: **Incubadora de Empresas**, Parques Tecnológicos, Empresa Universitaria.



Vinculación Interinstitucional: las acciones realizadas en el campo de la vinculación social alientan la expectativa de una fuerte interacción entre la Universidad, las comunidades y gobiernos de nuestra provincia. Es la Universidad quien adquiere la personalidad de un actor específico y comparte

el compromiso del desarrollo integral, en su doble responsabilidad de productor de conocimientos transferibles y formador de recursos humanos necesarios y pertinentes para cada realidad. Está compuesta por los Programas de: Desarrollo Local, Cadenas de Valor y Relevamientos.”



Incubadora de Empresas UNCuyo

El Programa Incubadora de Empresas UNCuyo es una herramienta estratégica fundamental para la necesaria integración de la Universidad en procesos que impulsen el desarrollo local, logrando la interfase entre el sector del trabajo y el sector del conocimiento y la consolidación de la cultura emprendedora universitaria.

Este programa brinda el soporte necesario para que ideas-proyecto puedan convertirse en empresas exitosas, viables y autosuficientes, capaces de colaborar con el crecimiento de la región y el país.

A la fecha, el programa ha lanzado siete convocatorias de ideas-proyecto desde su constitución en el año 2004. Las convocatorias han sido las siguientes:

- ✓ *I Convocatoria Ideas Proyecto 2004/05*
 - Proyectos presentados: 27
 - Proyectos pre-seleccionados: 6
 - Proyectos seleccionados: 6
- ✓ *II Convocatoria Ideas Proyecto 2006*
 - Proyectos presentados: 18
 - Proyectos pre-seleccionados: 15
 - Proyectos seleccionados: 6
- ✓ *III Convocatoria Ideas Proyecto 2007*
 - Proyectos presentados: 11
 - Proyectos pre-seleccionados: 11
 - Proyectos seleccionados: 4
- ✓ *IV Convocatoria Ideas Proyecto 2008*
 - Proyectos presentados: 17
 - Proyectos pre-seleccionados: 15
 - Proyectos seleccionados: 6

- ✓ *V Convocatoria Ideas Proyecto 2009*
 - Proyectos presentados: 31
 - Proyectos pre-seleccionados: 22
 - Proyectos seleccionados: 11
- ✓ *VI Convocatoria Ideas Proyecto 2010*
 - Proyectos presentados: no se obtuvo información
 - Proyectos pre-seleccionados: no se obtuvo información
 - Proyectos seleccionados: 5
- ✓ *VII Convocatoria Ideas Proyecto 2011*
 - Proyectos presentados: 30
 - Proyectos pre-seleccionados: no se obtuvo información
 - Proyectos seleccionados: 12

Particularmente, la VII Convocatoria de Ideas Proyecto del año 2011 estuvo dirigida a equipos de emprendedores, tecnólogos e investigadores, con ideas proyectos de base tecnológica, biotecnológica y/o innovadoras que puedan convertirse en empresas exitosas. Esta convocatoria, priorizó (sin ser excluyente) desarrollos de Productos y/o Servicios que impliquen transferencia de nuevas tecnologías relacionadas con:

- Medio Ambiente: Energías Renovables; Tratamiento de residuos sólidos, Remediación ambiental; Recuperación y Reciclaje.
- Servicios agrícolas orientados a la cadena forrajera
- Servicios basados en el desarrollo y aplicación de TIC's.

La fecha límite para la presentación de la documentación requerida fue el día 19 de septiembre de 2011. Los proyectos seleccionados contaron con asistencia técnica, asesoramiento, vinculación con fuentes de financiamiento, acceso a red de contactos, oficinas equipadas, capacitaciones y apoyo institucional.

En el desarrollo del Área de Vinculación Productiva existe interrelación y secuenciación entre Incubadora, Empresa Universitaria y Parques Tecnológicos. La interrelación y la secuencia corresponden a una visión de cuál es el estado del sistema productivo y de cómo es el sistema científico-tecnológico, en la Argentina y en Mendoza, como principales actores.

El programa surge con la idea de contribuir al desarrollo sustentable de la Provincia, promoviendo el flujo de conocimiento y tecnología, e impulsando la creación de servicios y empresas innovadoras.

3.1. PRINCIPIO N° 1: ENFOQUE AL CLIENTE

Identificar necesidades y expectativas. El mercado objetivo de la incubadora está definido por aquellos:

- grupos de emprendedores que quieran desarrollar sus proyectos en el marco de la incubadora;
- profesionales interesados en participar de “equipos emprendedores”, ya sean alumnos, docentes e investigadores que deseen incorporarse a equipos de trabajo para el desarrollo de proyectos aportando sus capacidades, competencias y/o capital;
- tecnólogos e investigadores que hayan desarrollado o se encuentren en la etapa final de investigación de productos susceptibles de transferencia y comercialización a través de los mecanismos que propone la incubadora de la UNCuyo.

Como mínimo deben presentar un nivel de formación media (nivel secundario completo); así mismo la mayoría tiene nivel académico de grado (ya sea abandonado, en curso o terminado) y han estado vinculados a la Universidad Nacional de Cuyo.

El rango de edades de los emprendedores va desde los 20 a los 39 años. El grupo entre 20 y 29 años representa el 70% del total de incubados, mientras que el grupo ubicado entre los 30 y 39 años representa el 30% restante.

Se observa también que el 85% de los emprendimientos que atienden pertenecen al de tipo “tecnología intermedia”, mientras que los emprendimientos “de alta tecnología” representan el 10% y el 5% restante se encuentran los “tradicionales”.

Y finalmente, en cuanto al género de los emprendedores incubados, el 60% está representado por los hombres, mientras que las mujeres figuran con el 40% restante.

Las personas que se acercan a cada convocatoria realizada por la incubadora de la UNCuyo manifiestan su interés en presentarse porque saben que van a tener el respaldo de una institución con un gran reconocimiento a nivel nacional y a nivel latinoamericano; y además les permite desarrollar su tan ansiado “plan de negocios”.

Objetivos de la organización vinculados a necesidades y expectativas del cliente. La implementación de la incubadora de la UNCuyo busca prestar el soporte necesario para que ideas-proyecto puedan convertirse en empresas exitosas, viables y autosuficientes, capaces de colaborar con el crecimiento de la región y el país. Para alcanzar ese objetivo, la Universidad Nacional de Cuyo desarrolla mecanismos de pre incubación de esas ideas proyectos (a través de la incubadora) de emprendedores universitarios y privados, propiciando la creación y consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas, preferentemente de base tecnológica.

La pre incubación puede ser *interna* en el ámbito universitario (spin offs universitarios y potenciales, emprendimientos pre incubados), o *externa*, apoyando emprendimientos innovadores en

empresas y localidades de la región, siempre que en los equipos de emprendedores por lo menos uno de los socios sea alumno avanzado, graduado o docente de la UNCuyo.

Cómo se comunican las necesidades y expectativas del cliente a la organización? Las necesidades y expectativas se comunican a la incubadora por medio de las convocatorias que se hacen todos los años, además las encuestas y reuniones que tienen con emprendedores pre incubados permiten detectar con mayor precisión los requerimientos del grupo objetivo.

Cómo se mide la satisfacción del cliente y se actúa en base a resultados? A través de formularios se obtienen datos en cuanto al desempeño de las empresas pre incubadas e incubadas, éstos se realizan dos veces al año. Además se realiza un monitoreo en las reuniones que se hacen periódicamente con los emprendedores lo que permite obtener información en forma permanente. Lo extraño que se observó fue que no manejan un libro de quejas que permitiera una mejor gestión de disconformidades.

Cómo se gestionan las relaciones con clientes? A través de una convocatoria anual, se invita a los interesados a participar en la “Presentación de Ideas Proyecto de base tecnológica”, para la selección de ideas proyecto que serán pre incubados por la Universidad haciendo uso de los beneficios del modelo de incubación.

3.2. PRINCIPIO N° 2: LIDERAZGO

Definir la visión del futuro de la organización. La incubadora de la UNCuyo cuenta con un acta constitutiva que especifica su propósito y la forma en que será dirigida. También cuenta con un plan estratégico donde se refleja el propósito, misión y visión de la misma, registrado en el *sistema de calidad* que utilizan.

Identificar metas y objetivos. Los objetivos generales de la incubadora de la UNCuyo son los que se mencionan a continuación. Considerando a los tres primeros como los más importantes.

- a. Promover la cultura emprendedora en la sociedad.
- b. Transferir el conocimiento y experiencia de profesores, alumnos y emprendedores, uniéndolos a las instituciones educativas con el sector empresario.
- c. Impulsar el desarrollo económico de la región.
- d. Detectar y potenciar ideas innovadoras.
- e. Crear empleo a través de la creación de empresas.
- f. Apoyar actividades que contribuyan al desarrollo de capital humano, social, material y cultural.

- g. Promover la competitividad de las empresas.
- h. Crear empresas de alto valor agregado.
- i. Promover la economía social y productiva.

Entre sus objetivos específicos, se puede decir que los mismos concuerdan con los siguientes (Gómez, 2005):

- a. Brindar asesoría y asistencia técnica a los beneficiarios para fortalecer la calidad de sus emprendimientos en su etapa inicial y en su desarrollo.
- b. Promover y facilitar el nacimiento de una nueva generación de jóvenes emprendedores otorgando las condiciones controladas para el nacimiento, crecimiento y consolidación de una nueva empresa.
- c. Promover la creación de empresas innovadoras de base tecnológica que posibilite ofrecer nuevos productos o mejore el desempeño de empresas o sectores ya existentes.
- d. Ofrecer facilidades de instalaciones físicas y equipamiento a los incubados.
- e. Propiciar un ambiente en el cual los nuevos empresarios puedan compartir sus experiencias, reduciendo los riesgos que acompañan el inicio de una empresa.
- f. Promover el trabajo asociativo en red de los emprendimientos apoyando el proceso de incubación de empresas en los futuros nodos que integren la red.

Periódicamente se evalúa el cumplimiento de dichos objetivos efectuando un documento que se incluye dentro de la memoria anual con las actividades efectuadas en dicho periodo.

Qué valores compartidos existen en la organización? Los valores que se comparten son: enfoque al cliente, trabajar en pro del emprendedor teniendo en cuenta el impacto que produce en la sociedad, responsabilidad, trabajo en equipo y compromiso.

Con qué recursos cuentan? Al igual que la incubadora de la municipalidad de Luján de Cuyo, la incubadora de la Universidad cuenta con recursos humanos y financieros.

Con respecto a los recursos humanos, son seis las personas que trabajan en forma directa en la incubadora. El *equipo de trabajo* está compuesto por un coordinador (Lic. Juan Pablo Bustos); tres asistentes técnicos de gestión (Ing. Ind. Carolina Castro, Lic. Roxana Martínez y Yamila Meljim) y dos tutores permanentes (Lic. Mónica García Tello y Cdor. José Sánchez).

Desde el punto de vista financiero, la incubadora obtiene fondos subsidiados de la Universidad Nacional de Cuyo³⁶ que son solicitados a través del Área de Vinculación. Este subsidio es percibido a

³⁶ Los mismos son financiados a través del Fondo Universitario para el Desarrollo Nacional y Regional (Fundar), creado en 2005 por la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación, y cuya misión es “promover y fomentar acciones universitarias para el desarrollo nacional y regional tendientes a la mejora de la calidad y pertinencia de las universidades de todo el país”.

favor de la Fundación de la Universidad Nacional de Cuyo (FUNC), la cual se encargará de administrar dichos fondos.

En cuanto a infraestructura, la incubadora de empresas de la UNCuyo, comparte un área común por algunos programas pertenecientes al Área de Vinculación, a saber: Desarrollo Local, Parques Tecnológicos y Empresa Universitaria (UNCUSA S.A.). En un principio la incubadora se instaló en la Facultad de Derecho, pero actualmente el espacio donde desarrolla sus actividades es el predio Espacio de la Ciencia y la Tecnología (ECT) "Lic. Elvira Calle de Antequeda", lugar donde funcionaba el Parque de la Ciencia Eureka y que al presente también se encuentra la Sede Mendoza del ITU en el Parque General San Martín. Cabe mencionar que también se dispone de dos *módulos de vinculación* que dan soporte a la actividad de incubación para cubrir localidades distantes a la Universidad; estos módulos están ubicados en la Facultad de Ciencias Aplicadas a la Industria de la UNCuyo en la Delegación San Rafael y en la Facultad de Ciencias Agrarias de la UNCuyo domiciliada en Chacras de Coria, Luján de Cuyo.

En la figura 11 se muestra el lay out de las instalaciones del Área de Vinculación. En la misma, se puede observar que hay un área destinada exclusivamente a la incubadora (delimitada por una línea naranja), el área de Desarrollo Local, el de Relevamiento y el de UNCUSA S.A. y Parques Tecnológicos donde estos últimos comparten instalaciones.

Por otro lado, el área destinada para la incubadora se divide en cuatro espacios: en el primero se ubican las oficinas donde se brinda la atención al público y además es el lugar de trabajo del equipo técnico; en el segundo espacio se encuentra la oficina del coordinador de la incubadora; en el tercero los cubículos donde se instalan los emprendedores en etapa de pre incubación, y por último una sala destinada a reuniones.

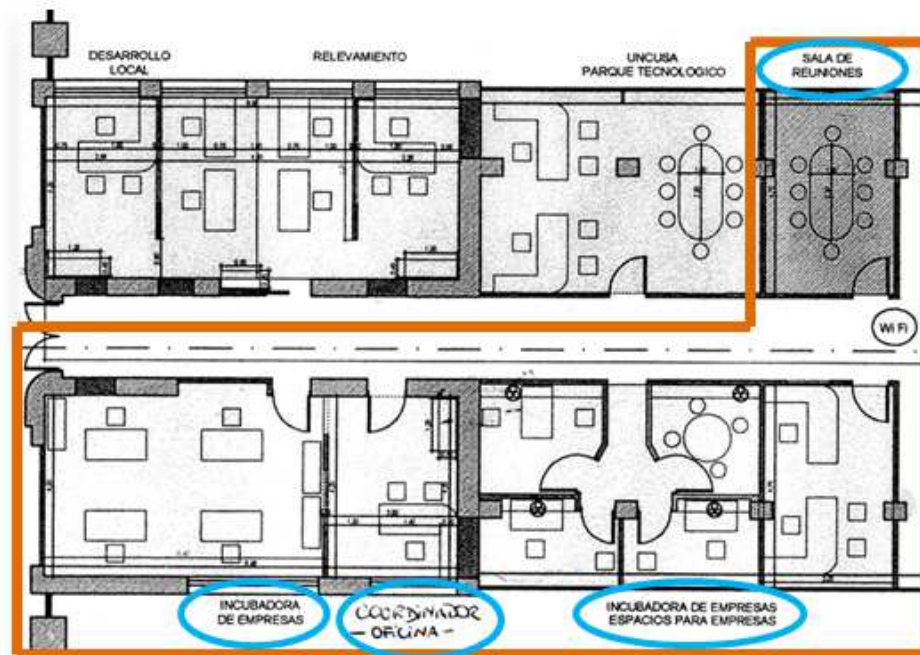


Figura 11: Disposición de las instalaciones del Área de Vinculación de la UNCuyo

3.3. PRINCIPIO N° 3: PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS

Cuáles son las restricciones en el desempeño del personal? Desde la incubadora universitaria manifestaron que por el momento no existen restricciones en cuanto al desempeño del personal.

Cuáles son las funciones y responsabilidades de cada uno? Según se establece en la Res. N° 1930/09 y N° 1982/09 de la Universidad Nacional de Cuyo, las funciones del coordinador a cargo de la Incubadora de Empresas de dicha institución son:

- Administrar la incubadora, de conformidad con el reglamento interno de la Pre incubación e Incubación y los estatutos de la Universidad Nacional de Cuyo, con el propósito de cumplir los objetivos de la misma.
- Elaborar contratos y reglamentos internos de la incubadora.
- Elaborar el Plan de Trabajo Anual de la incubadora, con el presupuesto previsto para el año, a ser presentado a las autoridades del Área.
- Identificar y promover mecanismos de interacción y vinculación entre los emprendimientos y otros agentes de la innovación en ámbito regional y nacional, tales como instituciones de investigación y de enseñanza superior o técnica, órganos del gobierno, agencias de soporte a pequeñas empresas, asociaciones y otras empresas.
- Elaborar proyectos específicos con el propósito de perfeccionar la forma de actuación de la incubadora para el apoyo a los emprendimientos.

Con respecto al equipo de asistentes técnicos de gestión, se definen las siguientes responsabilidades:

- Asistencia técnica en el programa Incubadora de Empresas y en la revisión de proyectos.
- Asistencia a la coordinación en las actividades del programa.
- Promoción de la calidad en la prestación del servicio y articulación de relaciones entre incubados, pre incubados y la coordinación.
- Relevamiento de la base de datos relativos a los proyectos de incubados y pre incubados.

Como los emprendimientos incubados de base tecnológica producen un producto/servicio innovador, derivado de un proceso de investigación y desarrollo continuo, requieren sí o sí que el personal técnico de la incubadora que los asesore sea idóneo y altamente calificado, además de cubrir las distintas áreas multidisciplinares con experiencia en diferentes campos. Es por ello que la incubadora de la UNCuyo cuenta con un equipo de trabajo conformado por licenciados, ingenieros y contadores.

Hay que tener en cuenta que en este caso, el conocimiento se convierte en un factor competitivo de relevancia y es el elemento generador de valor agregado.

Cómo evalúan el desempeño? El desempeño del personal es evaluado a través del cumplimiento de los objetivos que se van planteando a lo largo del año. También, una forma de realizar el seguimiento al personal es en las reuniones periódicas que se hacen; las mismas cobran importancia ya que se dan cada 15 o 20 días.

Capacitación. Para la incubadora es fundamental brindar apoyo a su personal en cuanto a capacitaciones, ya que constantemente se busca la participación activa del mismo en charlas, jornadas, conferencias, cursos y viajes de formación. Estas actividades se realizan cada dos o tres meses para incentivar y motivar al personal. De esta manera, se permite actualizar permanentemente al personal en temas que tengan que ver con el emprendedorismo, técnicas de incubación, vinculación tecnológica, entre otros.

3.4. PRINCIPIO N° 4: ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

Teniendo en cuenta que el proceso emprendedor se caracteriza por transitar tres etapas, a saber: gestación, puesta en marcha y desarrollo inicial; es que la incubadora de empresas de la UNCuyo organiza su actividad en tres grandes procesos: *proceso de Pre incubación, Incubación y Post incubación*, como se detalla en la figura 12. Entre estos procesos se observa una marcada interconexión e interdependencia que le permiten conformar un sistema fuerte apoyado por la administración, capacitación y comunicación.



Figura 12: Procesos de la Incubadora de Empresas UNCuyo³⁷.

Según indicó el Lic. Juan Pablo Bustos (coordinador de la incubadora) en una nota para el Diario Los Andes publicada el día 01/04/2012, “la UNCuyo recibe cerca de 30 proyectos anuales de los cuales, tras el análisis de un Comité de Evaluación, se seleccionan entre 12 y 14, que suelen ser los

³⁷ Fuente: <http://www.vinculacion.uncu.edu.ar/upload/desarrollo-emprendedor1.swf>

de mayor viabilidad. Cada año, entre 2 y 4 logran cumplir con todas las etapas de la incubación, aunque algunos pueden demorarse más en cumplir con los objetivos, dependiendo de las características y de los objetivos buscados”.

A continuación se expondrá con más detalle cada proceso: desde que se reciben las ideas-proyecto hasta que la empresa rompe su cascarón y se lanza al mercado.

I) Proceso de Pre-incubación:

En este proceso participan emprendedores que presentan una idea-proyecto³⁸, y que buscan desarrollar en detalle su plan de negocios, con el apoyo experimentado de los tutores, para posteriormente realizar la puesta en marcha definitiva en la etapa de incubación. Tiende a fortalecer la calidad de los emprendimientos en su etapa más temprana, brindando a los emprendedores innovadores apoyo para planificar el desarrollo exitoso de oportunidades de negocios. La misma puede ser interna en el ámbito universitario, o externa, apoyando emprendimientos innovadores en empresas y localidades de la región. Este proceso suele durar aproximadamente unos seis meses.

Como se dijo anteriormente, puede decirse que el *objetivo general* de la incubadora es desarrollar la etapa de pre incubación de empresas, entendida como el proceso de acompañamiento y asistencia técnica en la formulación y evaluación de ideas-proyecto, la generación del plan de negocios (análisis del mercado, ingeniería, tamaño, localización, innovación, costos) y el planeamiento de la gestión empresarial (comercialización, tecnología, financiamiento, recursos humanos, cronograma).

Entre los *objetivos específicos* de este proceso se detallan los siguientes:

- Ofrecer un modelo de planificación de empresas que facilite la implementación, desarrollo y consolidación de las mismas, aunado a la formación de empresarios y empresas competitivas en el ámbito regional, nacional e internacional, con habilidades, actitudes y valores que contribuyan al crecimiento económico y al desarrollo social de la región.
- Fortalecer la calidad de los emprendimientos en su etapa más temprana, brindando a los emprendedores apoyos académicos, técnicos, físicos y económicos para lograr el desarrollo exitoso de oportunidades de negocios.
- Favorecer y promover el nacimiento de una nueva generación de jóvenes emprendedores y proveer condiciones controladas para el nacimiento y crecimiento de una nueva empresa o entidad.
- Apoyar la creación de empresas relacionadas con la innovación científica tecnológica que posibilite la gestación de un nuevo producto, servicio o proceso, o mejore el desempeño de empresas ya existentes, o se conviertan en proyectos paralelos.

Al finalizar la etapa de pre incubación cada emprendimiento estará en condiciones de:

³⁸ Para eso deben completar un formulario de inscripción según sean grupos de emprendedores que quieran desarrollar sus proyectos (**Anexo J**) o bien tecnólogos e investigadores (**Anexo K**), junto con la carta de presentación (**Anexo L**).

- ✓ establecer un plan estratégico para la empresa y una serie de metas que permitan evaluar el desarrollo del plan estratégico;
- ✓ evaluar escenarios y estrategias de operación del proyecto;
- ✓ establecer objetivos y metas de corto y largo plazo;
- ✓ determinar las variables críticas del negocio, o sea aquellas cuyas fluctuaciones podrían afectar sustancialmente el proyecto y que exigen control permanente;
- ✓ identificar supuestos críticos para el éxito del negocio;
- ✓ explicar, justificar, proyectar y evaluar los supuestos de base del negocio;
- ✓ reducir los riesgos del proyecto, al tomar decisiones con más información y de mejor calidad;
- ✓ dar posibles soluciones a potenciales dificultades que la empresa pueda enfrentar.

El proceso de pre incubación implica la firma del “contrato de pre incubación” (**Anexo M**) y la ejecución de las siguientes actividades: inducción³⁹, formación, capacitación, tutorías, asesoramiento y servicios para la elaboración del “Plan de Negocios” que debe incluir los siguientes aspectos:

- ✓ Sumario ejecutivo.
- ✓ La empresa.
- ✓ Estudio de mercado.
- ✓ Análisis de la industria.
- ✓ Plan estratégico.
- ✓ Plan comercial.
- ✓ Plan de operaciones.
- ✓ Estructura organizacional.
- ✓ Plan económico y financiero.
- ✓ Management, socios, directores y otros.
- ✓ Oferta a inversores.

Durante la elaboración del plan de negocios, con el apoyo y asesoramiento de la incubadora, el emprendedor podrá definir con mayor claridad cuál es la “oportunidad de negocio” que le permita “desarrollar tecnología, productos y/o servicios innovadores”. Es por esa razón que es vital para el emprendimiento contar con un programa de capacitación y formación, de modo tal que el emprendedor tenga las herramientas necesarias que orienten su camino.

En este proceso se utilizan tres tipos de herramientas: las redes de vinculación (que promueven la articulación entre organismos públicos y privados generando contactos de alto valor agregado), la

³⁹ Se realiza un curso de inducción al emprendedorismo, dictado por profesionales especializados. Allí se les brinda herramientas para desarrollar el plan de negocio de los proyectos, evaluar su rentabilidad y la posibilidad de constituir empresas que se inserten definitivamente en el mercado. Superada esa instancia, se evalúan y seleccionan las ideas- proyectos con mayor potencial para incorporarse a la etapa de Pre-Incubación del modelo implementado por la Incubadora de Empresas UNCuyo.

infraestructura (a través de la incubación intra muro de los emprendimientos seleccionados) y el asesoramiento a fuentes de financiamiento.

Existe una *etapa de difusión*, en donde el objetivo es cumplir un rol sensibilizador en los jóvenes⁴⁰, fomentando así el emprendedorismo y convocar a emprendedores interesados en presentar sus ideas - proyecto y consecuentemente participar del proceso de selección de pre incubación. El flujo de información que se maneja en esta etapa es clave, ya que implica identificar correctamente el grupo objetivo al cual se enviará la convocatoria. Para ello se hace uso de ciertos medios masivos de comunicación para promoción, como por ejemplo:

- ❑ Internet, a través de la página web del Área de Vinculación de la UNCuyo: <http://www.vinculacion.uncu.edu.ar>, la cual permite re direccionar cualquier consulta al sitio particular de la incubadora, cuyo dominio es: <http://www.vinculacion.uncu.edu.ar/paginas/index/programaincubadora-de-empresas>; y la dirección de correo electrónico (incubadorauncuyo@uncu.edu.ar) donde dicho servicio es bastante utilizado ya que permite un contacto directo entre los emprendedores y el personal de la incubadora obteniendo respuestas más rápidas.
- ❑ Prensa escrita: folletos, flyers, carteleras, artículos periodísticos.
- ❑ Conferencias, asistencia a eventos, charlas, talleres, etc.

Como estímulo y promoción a las ideas-proyecto aceptadas al período de pre incubación, la Universidad Nacional de Cuyo (por un plazo máximo de seis meses), exime al emprendimiento del pago por los servicios que se detallan a continuación:

- Espacio físico para el desarrollo de las actividades, en una infraestructura de uso compartido e insumos básicos, con acceso a información y servicios tecnológicos.
- Ambiente en el cual los pre incubados puedan compartir sus experiencias, reduciendo los riesgos que acompañan el inicio de una empresa.
- Capacitación de fuerte contenido práctico y fundamento teórico.
- Asesoría legal, tributaria, contable, organizativa y de gestión, asistencia técnica y tutorías en: formulación y evaluación de proyectos, planificación comercial, diseño y comunicación, planificación financiera, identificación de fuentes de financiamiento, planificación estratégica, comportamiento emprendedor, gestión de redes de apoyo, innovación tecnológica, estrategia para innovar, análisis de impacto, instrumentos de promoción, etc.
- Acceso a la red de vinculaciones de la UNCuyo y apoyo institucional en gestiones ante organismos públicos y privados u otras empresas.
- Apoyo en las gestiones ante fuentes financieras.

⁴⁰ Fundamentalmente dirigida a los distintos segmentos involucrados en el proceso, tales como alumnos, egresados, docentes, empresarios, investigadores, entre otros.

➤ Herramientas que permiten el desarrollo de la actitud emprendedora, de planes de negocios, la búsqueda de mercados y de futuros inversores.

Claramente, la demanda de los servicios variará de un emprendimiento a otro según las capacidades de cada uno y el grado de aprovechamiento que desee realizar. En las etapas iniciales los servicios de acceso al financiamiento y los básicos administrativos son los más demandados.

II) Proceso de Incubación:

Considera la puesta en marcha del proyecto o el plan de negocios estructurado en la etapa de pre incubación, con el fin de que la empresa comience la producción y comercialización de sus productos o servicios. Este proceso puede abarcar de dos a tres años, según las necesidades del emprendimiento.

En este proceso se concentran los esfuerzos en disminuir los riesgos del negocio y fortalecerlo a través de apoyo experimentado, redes de contacto y una serie de servicios destinados a facilitar la implementación del proyecto, transformando los avances científicos y tecnológicos en éxitos industriales y comerciales.

Se brinda la infraestructura adecuada para la creación de nuevas empresas, y se provee una serie de servicios de apoyo a la puesta en marcha, uniendo capacidad emprendedora, investigación y desarrollo, comercialización de tecnología y capital.

Gracias a la participación activa de UNCUSA S.A., es posible darle forma a este proceso, ya que entre otras cosas se encarga de la firma del *contrato de incubación*. El objeto de la firma de este contrato es generar el vínculo entre los diferentes emprendimientos y UNCUSA S.A. para su puesta en funcionamiento una vez finalizado el proceso de Pre Incubación, realizada por la incubadora de empresas del Área de Vinculación.

UNCUSA S.A. es la empresa universitaria, que también se encuentra dentro del Área de Vinculación de la UNCuyo y tiene como función trabajar en paralelo en cuatro grandes áreas:

La primera es el apoyo a empresas incubadas. Cada empresa está atravesando diferentes realidades y es por ello que su apoyo varía dependiendo de sus necesidades:

- Si la empresa se encuentra redefiniendo ciertos aspectos de su plan de negocios, UNCUSA S.A. participará en el análisis de su situación actual, evaluación de los escenarios planteados y propuesta de mejora.
- Si se encuentra definiendo aspectos de sus productos y terminando de elaborar el plan para llevar adelante la producción estimada, UNCUSA S.A. colaborará sobre todo en la vinculación y la articulación necesaria.
- Si la empresa se encuentra de lleno en la producción y comercialización, UNCUSA S.A. colaborará en la vinculación con grandes organismos y con el Gobierno de Mendoza, para poder generar convenios; además de brindar asesoramiento legal y contable.

La segunda área es ayudar a emprendedores que se encuentran casi finalizando su período de pre incubación. Desde UNCUSA S.A. colaboran con la transferencia de su experiencia, anticipando como van a ser los próximos pasos y analizando las posibilidades de vinculación que cada emprendimiento posee.

La tercera, es la interacción con los emprendedores que deseen el patrocinio a través del Consorcio CITEC⁴¹ (del cual UNCUSA S.A. forma parte) ante la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica. Aquí UNCUSA S.A. evalúa no sólo la idea de negocio, sino también el perfil de los emprendedores y el compromiso de los mismos.

Y por último, UNCUSA S.A. participa como jurado en cada convocatoria llevada adelante por el programa Incubadora de Empresas de la universidad para la evaluación y aprobación de las ideas – proyecto presentadas.

En forma general se pueden describir los servicios que brinda UNCUSA S.A. a las empresas incubadas:

- ◆ Asesoramiento legal en la confección de estatutos constitutivos e intervención de UNCUSA S.A. en las nuevas sociedades.
- ◆ Desarrollo de imagen de las empresas incubadas.
- ◆ Apoyo institucional para relaciones corporativas.
- ◆ Vinculación con fuentes de financiamiento: Bancos – Sociedad de Garantías Recíprocas.
- ◆ Asistencia para acceso a fuentes de financiamiento.
- ◆ Asesoramiento y supervisión contable e impositiva.
- ◆ Seguimiento e implementación de procesos de organización interna.
- ◆ Supervisión e implementación de las estrategias de comercialización.
- ◆ Asesoramiento para las redefiniciones necesarias del plan de negocios.
- ◆ Espacio de difusión en el sitio Web del Área de Vinculación de la UNCuyo.
- ◆ Aporte de leyenda institucional en los productos de la empresa.
- ◆ Apoyo en la participación de la empresa en ferias y eventos.
- ◆ Participación en reuniones empresariales organizadas por Área de Vinculación de la UNCuyo.
- ◆ Provisión de espacio físico de uso compartido: sala de reuniones, sala de capacitación, auditorio.

⁴¹Consortio de Innovación Tecnológica. Es un consorcio público - privado, creado en diciembre de 2010, conformado por la Universidad Nacional de Cuyo, UNCUSA S.A., El Fondo para la Transformación y el Crecimiento de Mendoza, Cuyo Aval S.A., Mendoza Fiduciaria S.A., la FUNC, el Banco Patagonia y la empresa INVAP S.A.

- ◆ Asistencia técnica específica a las empresas incubadas, celebrando para ello los correspondientes contratos de transferencia de tecnología con profesionales especializados en las diferentes áreas.
- ◆ Control y seguimiento conjunto con la universidad a las nuevas empresas surgidas.

Si bien UNCUSA S.A. tiene un rol muy importante en este proceso, no hay que olvidar que la incubadora sigue teniendo injerencia en todos los proyectos incubados, formando así un equipo interdisciplinario conjunto.

En el **Anexo N** se detallan aquellos proyectos que desde UNCUSA S.A. se incuban y patrocinan hasta la fecha.

III) Proceso de Post incubación o egreso:

Consiste en la consolidación y crecimiento del emprendimiento. A través del seguimiento que la incubadora de empresas otorga, se realiza el acompañamiento a la empresa ya instalada en el mercado, brindando: capacitación, asesoría, consultoría y soporte en áreas especializadas para asegurar su permanencia y éxito.

Se abre la oportunidad de iniciar un proceso de madurez en donde la incubadora de la UNCuyo facilita la independencia del emprendimiento, y con ello el egreso de la misma. Generalmente el proyecto ya recibió su primera inversión a través de un financiamiento y además ya tiene una cartera de clientes.

Es importante destacar que a la fecha no existen empresas que hayan egresado del proceso de incubación, ya que éste la mayoría de las veces se alarga en el tiempo.

3.5. PRINCIPIO N° 5: ENFOQUE DE SISTEMAS PARA LA GESTIÓN

La incubadora de la UNCuyo utiliza un detallado “sistema de gestión” que permite asegurar la continuidad de resultados a lo largo del tiempo, aplicando conceptos, metodologías y herramientas para la calidad. Dicha herramienta agiliza la toma de decisiones estratégicas en torno a la incubadora y a cada proyecto que es susceptible de incubarse.

“No basta con ser emprendedor; debe existir un mecanismo dinámico capaz de complementar las características individuales con componentes de carácter estructural. Surge entonces la articulación institucional universidad-empresa-gobierno como una de las alternativas imprescindibles en el nuevo contexto del desarrollo económico y social, teniendo en cuenta la importancia estratégica del conocimiento en el proceso de competitividad global” (Talavera, 1992).

Teniendo en cuenta el párrafo anterior, se puede decir que la incubadora universitaria brinda la estructura necesaria al emprendedor, pero hay que reconocer que no trabaja sola, si no que se ven involucrados varios actores, representando tanto al sector público (universidad, gobiernos, municipios) como privado (bancos y empresas). En la figura 13 se describe cómo se interrelacionan a nivel global el Área de Vinculación (a través de la Incubadora, UNCUSA S.A. y Parques Tecnológicos) con los

distintos sectores públicos y privados que permiten que alumnos, formadores, emprendedores y desempleados puedan generar nuevas empresas, con el uso de tecnología innovadora; impactando en el nivel de empleo, aportando al desarrollo local y promoviendo la inclusión social.

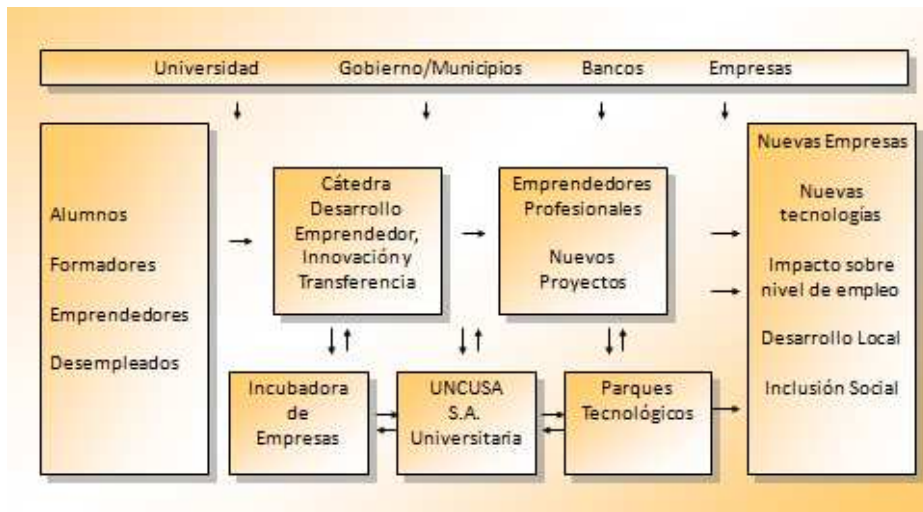


Figura 13: Interrelaciones entre los distintos actores⁴²

A su vez, a nivel interno, la incubadora plantea un sistema de gestión por procesos descrito en la figura 12.

En forma particular, el sistema de gestión de la incubadora se retroalimenta con información interna generada a través de:

- ✓ la definición del manual de calidad;
- ✓ la definición de los procesos que lleva a cabo, ya sea en la convocatoria y selección, pre-incubación, incubación, post- incubación/egreso;
- ✓ la documentación de los procedimientos de cada proceso (utilizando fichas y registros);
- ✓ los formularios de registro;
- ✓ la medición, análisis y mejora utilizando estadísticas, índices y resultados de las encuestas;
- ✓ documentos varios, como base de datos y modelos de plan de negocios.

Esta incubadora de empresas tiene muy en cuenta el “sistema de desarrollo emprendedor” para definir su enfoque de gestión. En la figura 14 se puede observar cuáles son los factores que influyen sobre el emprendedorismo; entre ellos se puede mencionar: el sistema educativo, sistema de ciencia y tecnología, condiciones culturales, sociales y económicas, estructura y dinámica productiva, mercados de factores, políticas y condiciones regulatorias, capital social y redes, y finalmente competencias emprendedoras.

⁴² Fuente: Cátedra Desarrollo emprendedor, innovación y transferencia. Año 2011.



Figura 14: El sistema de desarrollo emprendedor.⁴³

3.6. PRINCIPIO N° 6: MEJORA CONTINUA

La filosofía que posee la incubadora de la UNCuyo tiene como principal premisa evaluar continuamente su sistema de gestión llevado a cabo por el personal interno. El objetivo de la misma es comprobar la eficacia con la que se está trabajando y así encontrar puntos de mejora.

La incubadora se compromete a asegurar la satisfacción de sus emprendedores, brindando el apoyo que éstos requieran teniendo en cuenta el cumplimiento de los contratos y la reglamentación establecida.

Otro aspecto destacable, es que se observa una gran implicancia de todo el personal que presta servicios a la incubadora respecto a la ejecución de los procesos de gestión y en cuanto a la formación que éstos poseen para asegurar el cumplimiento del sistema de calidad.

En la medida de lo posible tratan de aplicar mejoras al sistema, ya que como se mencionó llevan un registro de todas las actividades que se han desarrollado a través de estadísticas. Claramente, esto le sirve a la incubadora a la hora de tomar decisiones que generen un impacto positivo.

3.7. PRINCIPIO N° 7: ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Con respecto al manejo de la información, la incubadora universitaria busca gestionar adecuadamente tanto la entrada como la salida de información en función de la utilidad de la misma. Paralelamente, la información se mantiene actualizada en todo momento asegurando su validez e integridad.

La herramienta principal que da soporte y control al sistema de información es el uso de la tecnología de información. La recolección de información se realiza anualmente para evaluar a los incubados, por ejemplo: se realiza el control a todo el proceso del incubado para conocer su estado,

⁴³ Fuente: Cátedra Desarrollo emprendedor, innovación y transferencia. Año 2011.

como también para determinar el número de proyectos presentados, pre seleccionados y seleccionados, empresas vinculadas y estado de vinculación (pre incubación, incubación y post incubación).

Por otro lado, es relevante saber qué actividades ha llevado a cabo la incubadora en base a las decisiones que se fueron tomando. A continuación se describirán las actividades desarrolladas e implementadas durante el año 2011:

- ◆ Segunda edición de la cátedra inter facultades de “Desarrollo emprendedor, innovación y transferencia” que tuvo 125 alumnos inscriptos y 60 docentes de distintas disciplinas que brindaron las capacitaciones.
- ◆ Participación de una teleconferencia para empresas de software con el Parque Tecnológico de Albacete – España.
- ◆ Desarrollo de material multimedia de formación y de apoyo realizadas por los programas del Área de Vinculación.
- ◆ Trabajo en red con entidades de apoyo financiero al emprendedorismo: Programa Emprendedor XXI (desarrollado en conjunto con la Caixa de Barcelona, el Banco Credicoop y la Universidad Nacional de Cuyo), Concurso ECapital, Programa de Acceso al Crédito y Competitividad del IDR (Instituto de Desarrollo Rural), Desafío Intel 2011, Capital Semilla 2011.
- ◆ Participación y promoción de la Red de Incubadora de Empresas del Cono Sur (REPABI)⁴⁴, integrada por miembros de cuatro países, Brasil, Paraguay, Uruguay y Argentina.
- ◆ Presentaciones en ferias y eventos como:
 - Feria de Empresas y Posgrados ENCONTRÁ +
 - Congreso Emprender Mendoza 2011
 - Emprende Universitario
 - Semana del Graduado (UTN – Municipios – Unidades Académicas – otras)

3.8. PRINCIPIO N° 8: RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR

La incubadora universitaria requiere de los siguientes proveedores por orden de importancia:

a) proveedores de recursos financieros, específicamente los fondos provenientes del Fondo Universitario para el Desarrollo Nacional y Regional (Fundar) de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación (gestionados por la UNCuyo).

⁴⁴El programa Incubadora de Empresas del Área de Vinculación de la UNCuyo, estará a cargo de la Coordinación General y de la representación por Argentina, por el período 2011–2012. Es importante aclarar que el trabajo realizado por REPABI, no sólo se articula internamente, sino que permite integrar actividades con otras redes internacionales, centros de apoyo a emprendedores y parques tecnológicos.

b) formadores y capacitadores docentes que se encargan de brindar cursos, talleres y tutorías a los emprendedores incubados en función de sus necesidades;

c) aquellos que le brindan servicios de actualización de la página web;

d) quiénes proveen servicios de impresión de folletos, afiches, volantes y letreros;

e) proveedores de insumos como artículos de papelería, librería, etc.

En cuanto a la evaluación de los formadores y capacitadores, se utilizan encuestas que se realizan a los incubados. La misma se hace periódicamente y está definida en un formulario de evaluación estandarizado, luego, los resultados de la misma se registran para monitorear a cada capacitador y hacer el seguimiento correspondiente. Cabe aclarar que la mayoría son profesionales, docentes o investigadores que pertenecen al ámbito académico de la UNCuyo.

Con respecto al resto de los proveedores (excepto los de recursos financieros), éstos son seleccionados y evaluados en función de su capacidad para suministrar productos o insumos de acuerdo con los requisitos de la incubadora.

CONCLUSIONES

Como se planteó en el principio de este trabajo de investigación, existen organizaciones que contribuyen al desarrollo de la región incentivando el espíritu emprendedor de la sociedad. En este caso particular, estas organizaciones son las “incubadoras de empresas”, que brindan una plataforma de apoyo a personas que deciden crear su propia empresa y necesitan de ciertas habilidades y herramientas para lograr gestarse en el mercado.

Entre los impactos que generan estas instituciones se puede mencionar los siguientes:

- Potencia la utilización de los recursos humanos, financieros y materiales que disponen los emprendedores, contribuyendo a la supervivencia de sus empresas.
- Asegura mayores perspectivas de éxito en la consolidación de empresas al disminuir la tasa de mortalidad empresarial.
- Traduce ideas en negocios al facilitar un mayor grado de conocimientos y una mejor capacidad empresarial para volverlas más competitivas.
- Aumenta las oportunidades de profesionales que egresan de las universidades e institutos superiores para ejercer independientemente su trabajo, creando sus propios empleos.
- Fomenta la creación de nuevos y estables puestos de trabajo, junto con la asociatividad.
- Ejerce un papel fundamental en la formación del emprendedor.
- Crea oportunidades de acción conjunta entre el sector público (gobierno), universidades y sector privado (empresas), acortando la brecha que existe entre ellos.
- Permite introducir la mejora continua a través del aporte de experiencias entre emprendedores e incubadora de empresas.

Al establecer una incubadora se debe partir de un diseño basado en el análisis de la problemática u oportunidad a atender. En el caso de la Incubadora de Empresas de la UNCuyo se partió de la necesidad de asesorar ideas - proyectos relacionados con la innovación científica tecnológica. Y con respecto a la incubadora de empresas del Municipio de Luján de Cuyo (LiNC), se tomó como iniciativa facilitar el surgimiento de emprendimientos productivos que son los que constituyen una base económica activa muy importante para el Departamento.

Lo dicho en el párrafo anterior se sostiene en que las incubadoras creadas deben orientarse a especializaciones vinculadas con la economía del lugar, respondiendo a las demandas específicas de la zona en la que se establece añadiéndole un mayor valor agregado.

En el desarrollo de este trabajo, quedó en claro que en las dos incubadoras analizadas los emprendedores valoran tres elementos primordiales: el primero de ellos es la necesidad de eliminar las barreras del conocimiento respondiendo a esta limitación con capacitación en talleres y tutorías personalizadas; el segundo son las redes de vinculación o contacto que los incubados pueden acceder para hacer crecer su negocio y finalmente el tercer elemento es la contención que encuentran al no sentirse solos en la ejecución de un proyecto que logrará influir tanto a nivel personal como social.

Entre otros aspectos, se pudo conocer las características de las dos incubadoras de empresas analizadas, teniendo en cuenta que una de ellas es de base tradicional (LiNC) y la otra de base tecnológica (Incubadora UNCuyo). Hay cuestiones que las hacen diferentes, como por ejemplo que en la primera no es necesaria la parte tecnológica o científica para generar un proyecto, y como aquellas en las que se encuentran similitudes al estar ambas orientadas a satisfacer las necesidades de sus emprendedores acompañando, guiando y asesorando a cada uno de ellos.

Desde el punto de vista financiero, la incubadora universitaria presenta un mayor apoyo monetario (en tiempo y forma) ya que los subsidios para las actividades de la misma provienen del Fondo Universitario para el Desarrollo Nacional y Regional (Fundar), de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación; mientras que en la incubadora del Municipio de Luján de Cuyo sólo reciben fondos del Ministerio de Producción, Tecnología e Innovación (ahora denominado Ministerio de Agroindustria y Tecnología) de la Provincia de Mendoza.

En la incubadora de empresas de la Municipalidad de Luján de Cuyo se vio que los emprendedores están sumamente indefensos al hacer un estudio de mercado, al definir los competidores o bien cuando tienen que armar su propio plan de negocios. Es por ello que el rol de la incubadora en dicho departamento es crucial, ya que a través de la misma se puede acompañar el proceso de gestación de la empresa aportando nuevas posibilidades de trabajo y aprovechando las capacidades emprendedoras de sus ciudadanos para dinamizar la economía local del Departamento. Un dato importante que se obtuvo producto de las entrevistas con el personal de la incubadora de Luján de Cuyo, fue que los emprendedores exitosos se destacaron del resto porque de alguna manera se conformaron como grupo de trabajo, es decir con familiares, amigos y/o gente de confianza, lo que les permitió llevar a cabo el proceso de incubación en su totalidad.

En base a la hipótesis planteada en esta investigación, al análisis de la información recopilada y lo expuesto anteriormente, se puede decir que con respecto a la aplicación de los ocho principios de la calidad, la incubadora de empresas de la Universidad Nacional de Cuyo los aplica en mayor medida que la incubadora de la Municipalidad de Luján de Cuyo.

Es importante recalcar que las incubadoras de empresas deben ser consideradas únicamente como *instrumentos complementarios* en la aplicación de políticas de promoción de pequeñas y medianas empresas, es decir que trata de ser uno de tantos programas de incentivo a la creación de empresas competitivas.

Como recomendación, creo que particularmente esta Facultad, debería ofrecer un programa de estudio a sus alumnos en donde se promueva la cultura emprendedora, donde sus egresados no tengan como única alternativa conseguir un empleo en relación de dependencia, sino que se vean motivados para impulsar su propio proyecto laboral, ayudando desde su lugar a transformar esta sociedad en una más justa y con igualdad de oportunidades. También creo que debería ser extensivo a toda la Universidad, ya que los estudiantes deberían saber que “emprender” no es un quehacer exclusivo de administradores y/o gerentes, sino de todos aquellos que sean capaces de concebir ideas creadoras y multiplicadoras, decididos a aventurarse y tomar riesgos.

Por otra parte, a partir de este trabajo el número de posibles investigaciones a seguir es bastante amplio y variado. Sería muy interesante analizar el “emprendedorismo sustentable” desde dos ópticas: la reducción del impacto ambiental con la concientización en el consumo responsable, y la transformación social a través de proyectos que tengan en cuenta la inclusión social.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN: www.aenor.es
[diciembre, 2011]
- CIANCIO Mariana y FARDELLI CORROPOLESE, Claudio, “*Incubadoras de empresas en Argentina: Surgimiento, desarrollo y perspectivas*”. 10° Reunión Red Pymes. MERCOSUR, 2005.
- DIARIO LOS ANDES: <http://www.losandes.com.ar/notas/2012/4/1/como-transformar-idea-negocio-exitoso-633217.asp> [agosto, 2012]
- DIRECCIÓN DE PROMOCIÓN PYME, “Proyecto de Ley para Incubadoras de Empresas”, en *Actitud para emprender*, 2011, N°5, Fu.D.E.P.E.M, Mendoza.
- FOTI, M. y CARACCILO BASCO, M., “*Guía para la mejora de la gestión de emprendimientos de la economía social*”. Buenos Aires, 2008, 30 páginas.
- FRISCHKENECHT, F., “*Dirección recursiva*”, Ateneo, Buenos Aires, 1993.
- GARDNER, R., “*The process. Focused Organization*”, ASQ Quality Press, Estados Unidos, 2004.
- GOBIERNO DE MENDOZA, Boletín Oficial Decretos N° 3115/09, 3203/09, 3205/09, 3206/09, 3225/09, 3274/09, 1098/10, 2001/10, 2002/10, 2008/10, 2708/10, 2814/10, 2835/10, 2868/10, 3502/10, 3535/10, 1641/11, 1643/11, 1644/11, 1645/11, 1023/11, 1177/11, 1408/11, 1573/11, 2137/11, 2257/11, 2603/11, disponible en: <http://www.gobernac.mendoza.gov.ar/boletin/index.php> [junio, 2012]
- GÓMEZ, Carlos Alberto, “*Las micro y pequeñas empresas y el desarrollo local. Programa de incubadoras de empresas con jóvenes emprendedores del ITU – Mza*”, Mendoza, 2005.
- GRYNA, F., CHUA R. y DEFEO, J., “*Método Jurán. Análisis y planeación de la calidad*”, Mc Graw-Hill, 2007.
- <http://www.vinculacion.uncu.edu.ar/upload/desarrollo-emprendedor1.swf> [mayo, 2012]
- INCUBADORA DE EMPRESAS LINC, Reglamento Interno, 2009.
- INCUBADORA DE EMPRESAS, LUJÁN INCUBA (LINC): <http://www.linc.org.ar> [febrero, 2012]
- ISO 9000, Orientación sobre el concepto y uso del enfoque en procesos. Conjunto de documentos para la introducción y el soporte de las normas ISO 9000, 2008.
- JURAN, J., BLANTON GODFREY, A., “*Manual de Calidad*”, 5° edición, Mc Graw Hill, 2001.
- LAZZARI L., MACHADO M. y PÉREZ R., “*Teoría de la decisión*”, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1998, pág. 10.
- LEY NACIONAL DE PROMOCIÓN Y FOMENTO DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA, disponible en: <http://www.agencia.gov.ar/documentos/ley23877.pdf> [agosto, 2011]

- MENECEZ GAHN, Nora, “Material didáctico. Cátedra Gestión de la Calidad”, Facultad de Ingeniería, Universidad de la República Oriental del Uruguay, 2010, 164 páginas.
- MENEZES, R., “O que é incubadora de empresas?”, 2005. Disponible en: <http://www.executivosenegocios.com.br/empreendedorismo/empreendedorismo009.htm> [agosto, 2011]
- MERRIL, P., “Innovation Generation”, ASQ Quality Press, Estados Unidos, 2008.
- NATIONAL BUSINESS INCUBATION ASSOCIATION, <http://www.nbia.org>
- NODRIZA INCUBATION PARTNER, “Guía de buenas prácticas para las incubadoras de empresas”, 2005. Disponible en: <http://www.negociosyemprendimiento.org/2011/01/buenas-practicas-incubadoras-empresas.html>
- NORMA ISO 9000:2005, disponible en http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9000_2005.pdf [octubre, 2011]
- NORMA UNIT – ISO 9001:2008, disponible en <http://www.unit.org.uy> [octubre, 2011]
- NORMA UNIT – ISO 9004:2009, disponible en <http://www.unit.org.uy> [octubre, 2011]
- OCAÑA Hugo R. y LINARES DE GULLÉ Ma. Verónica, “La Toma de Decisiones en la Gerencia Estratégica”, Inca Editorial, Mendoza, 2001, capítulo 2.
- OCAÑA, Hugo R. “Estrategias de negocios”, Facultad de Filosofía y Letras, Mendoza, 2008.
- PANNOCCHIA, Silvio, “Mendoza es líder en el país en materia de incubadoras”, en *Actitud para emprender*, 2010, N°1, Fu.D.E.P.E.M, Mendoza.
- POUGET, M., “Modelo de gestión para la administración de un departamento de comercio exterior en la micro región Luján de Cuyo – Maipú”, Fundación Cátedra Iberoamericana, 2004/05.
- PROYECTO DE INVESTIGACIÓN INTERNACIONAL, “Global Entrepreneurship Monitor 2008”, disponible en: http://www.iae.edu.ar/pi/centros/Entrepreneurship/Paginas/GEM_Reportes.aspx
- PROYECTO DE LEY N° 7054-D-04, RÉGIMEN DE PROMOCIÓN PARA INCUBADORAS DE EMPRESAS, PARQUES Y POLOS TECNOLÓGICOS, disponible en: http://www3.hcdn.gov.ar/folio-cgi-bin/om_isapi.dll?clientID=306026&advquery=7054-D-04&infobase=tp.nfo&record={FC09}&recordswithhits=on&softpage=ref_Doc [junio, 2011]
- SCHOENFELDT, Thomas, “A Practical Application of Supply Chain Management Principles”, ASQ Quality Press, Estados Unidos, 2008.
- SENGE, Peter, “La quinta disciplina en la práctica”, Granica, Buenos Aires, 2005.
- TALAVERA, A., “Instrumentos específicos de vinculación universidad - industria: Incubadoras de empresas de base tecnológica”, Centro para la Innovación Tecnológica UNAM, México, 1992.
- UNIVERSIDAD DE NAVARRA, Cátedra de Calidad Volkswagen Navarra, “Manual de Gestión de la Calidad”, 1998, 265 páginas.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO, Res. N° 1930/09, disponible en: http://www.rectorado.uncu.edu.ar/documentos/digesto/2009/12/R_RE_1930_2009.pdf [julio, 2012]

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO, Área de Vinculación, disponible en: <http://www.vinculacion.uncu.edu.ar/paginas/index/institucional> [mayo, 2012]

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO, Cátedra Desarrollo emprendedor, innovación y transferencia, material de estudio, año 2011.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO, Facultad de Ciencias Económicas, Cátedra Administración de la Calidad, material de estudio, 2010.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO, Facultad de Ciencias Económicas, Cátedra Gestión de la Calidad, material de estudio, 2009.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO, Res. N° 1982/09, disponible en: http://www.rectorado.uncu.edu.ar/documentos/digesto/2009/12/R_RE_1982_2009.pdf [julio, 2012]

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO, Resolución N° 324/05, disponible en: http://www.rectorado.uncu.edu.ar/documentos/digesto/2005/04/R_RE_0324_2005.pdf [julio, 2012]

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO, Secretaría de Desarrollo Institucional, disponible en: <http://www.uncu.edu.ar/paginas/index/desarrolloinstitucional> [mayo, 2012]

YAÑEZ, Gustavo, “Desarrollo económico local”, en *Actitud para emprender*, 2011, N°5, Fu.D.E.P.E.M, Mendoza.

Además se mantuvieron entrevistas personales de consulta con:

Ing. Carolina Castro, Incubadora de Empresas Universidad Nacional de Cuyo [noviembre 2011 y agosto 2012]

Prof. Alejandro Marchena, Incubadora de Empresas de la Municipalidad de Luján de Cuyo [setiembre 2011]

ANEXOS

ANEXO A: Proyecto de Ley para Incubadoras de Empresas en Mendoza

ARTÍCULO 1°)

Objeto: La presente ley tiene por objeto promover la creación y desarrollo de incubadoras de empresas de base tecnológicas y/o innovadoras y de base tradicional en todo el territorio Provincial, con los alcances y limitaciones establecidos en ella y las normas reglamentarias que en consecuencia dicte el Poder Ejecutivo Provincial, como así también impulsar el espíritu emprendedor de los mendocinos.

ARTÍCULO 2°)

Definiciones: Se entiende a los efectos de la presente ley por “incubadoras de empresas de base tecnológicas y/o innovadoras” y de base tradicional, a las estructuras organizacionales, que cuenten con espacios físicos adecuados que les permitan promover y generar emprendimientos productivos que incorporen nuevas tecnologías, brindando respaldo para su formación y crecimiento, vinculándose con una o varias áreas académicas o de investigación y desarrollo que aporten servicios científico-tecnológicos especializados y de gestión y que permitan el acceso a instrumentos de promoción y fomento.

Las incubadoras podrán albergar actividades empresariales o industriales en etapa de diseño, prototipos, e inicio formal de producción o servicios o emprendimientos en marcha al cual se agrega la asistencia técnica y el acompañamiento necesario para llegar a constituirse en empresa orientada a crear y desarrollar actividades independientes e innovadoras.

ARTÍCULO 3°)

Se entiende por “empresa de base tecnológica y/o innovadora” y de base tradicional a las que tienen por objeto:

El diseño, desarrollo y elaboración de nuevos productos y/o servicios o de procesos innovadores de producción a través de la aplicación sistemática de conocimientos técnicos y científicos.

Generar productos, procesos o servicios a partir de resultados de investigaciones aplicadas y en las cuales la tecnología representa valor agregado.

Las que vinculadas a sectores tradicionales de la economía quieran agregar valor a sus productos, procesos o servicios por medio de un incremento de la aplicación de nuevas tecnologías.

ARTÍCULO 4°)

Funciones: Las funciones que prestaran las “Incubadoras de empresas” a los proyectos o emprendimientos incubados contemplarán:

1. Apoyo y asistencia en las siguientes áreas:

- i. Ciencia y Tecnología.
- ii. Gerenciamiento.
- iii. Asesoramiento Jurídico, Económico y Financiero.
- iv. Formación en sistemas de comercialización y marketing.
- v. Capacitación específica en las diferentes áreas de acuerdo a las necesidades de las empresas.
- vi. Provisión de servicios comunes de recepción, secretaría, teléfono, fax, entre otros.

2. Utilización de instalaciones y/o servicios de la incubadora por un plazo máximo establecido no mayor a tres años. Dicho plazo podrá ser renovado si así lo justifica el desarrollo y ejecución del proyecto.

3. Disposición de módulos empresariales de una superficie adecuada para el desarrollo de la actividad, cuando sea posible por parte de la incubadora.

ARTÍCULO 5°)

Beneficiarios: Serán beneficiarios de la presente ley:

1. En relación a las Incubadoras:

- i. Las entidades de derecho público o mixto o privado, con personería jurídica, que lleven adelante la creación o el desarrollo de una incubadora de empresas, incluidos los Municipios de la Provincia.
- ii. Las incubadoras de empresas, ya constituidas.

2. En relación a los Emprendedores:

- i. Las empresas o emprendimientos incubados.
- ii. Las empresas ya constituidas que incuben un nuevo emprendimiento en una incubadora de empresas.
- iii. Los emprendedores con un proyecto de creación de nueva empresa o emprendimiento incubado en una incubadora.
- iv. Los emprendedores con un proyecto de creación de nueva empresa o emprendimiento a desarrollar en una incubadora, que devenidos de grandes empresas, cuentan con el apoyo técnico y/o financiero de las mismas para ello.
- v. Los emprendedores con un proyecto de creación de nueva empresa o emprendimiento a desarrollar en una incubadora, que provengan de institutos, universidades o centros de investigación y desarrollo, privados o públicos.

Los beneficiarios de la presente ley deberán tramitar las inscripciones en los organismos impositivos, previsionales, de seguridad e higiene correspondientes o encontrarse inscriptos en los mismos para acceder y mantener el beneficio.

ARTÍCULO 6°)

Créase EL Registro Provincial de Incubadoras de empresas, a efectos de la inscripción de las Incubadoras y de los proyectos aprobados por cada Incubadora de empresas.

ARTÍCULO 7°)

Para la inscripción de la Incubadora de Empresas, en el Registro Provincial creado según el artículo anterior, deberán cumplir como mínimo con los siguientes requisitos:

- a) Normativa legal o administrativa suscripta por la Autoridad de creación de una Incubadora de Empresas.
- b) Definición precisa del sistema de Incubación a desarrollar.
- c) Sistema de selección de los proyectos a incubar.
- d) Servicios mínimos que ofrecerá la Incubadora de empresas a los beneficiarios.
- e) Informar anualmente al Registro Provincial, la evolución de los proyectos incubados y los planes de acción para cada año.

ARTÍCULO 8°)

La autoridad de Aplicación otorgará a cada Incubadora de Empresas la Matrícula Anual de Inscripción, la que deberá ser renovada anualmente.

ARTÍCULO 9°)

Para gozar de los beneficios establecidos en la presente ley las Incubadoras de empresas deberán anualmente cumplir con la reinscripción de la misma en el Registro Provincial presentando la documentación que estime la Autoridad de Aplicación. En caso de pérdida de la Inscripción, se perderán los beneficios establecidos, para la Incubadora y para los Proyectos Incubados, a partir del ejercicio siguiente al de la pérdida de la matrícula.

ARTÍCULO 10°)

Beneficios: las Incubadoras de Empresas, y las personas físicas o jurídicas comprendidas en el artículo 5, cuyos proyectos califiquen, gozarán de la facilitación a los mecanismos de acceso al crédito y/o subvenciones provistas por bancos oficiales a tal efecto y destinadas a aportes de capital necesarios para poner en marcha el proyecto.

ARTÍCULO 11°)

Todos los beneficiarios mencionados en el art. 5, gozarán de las siguientes exenciones:

El tributo del impuesto a los Ingresos Brutos durante el periodo de incubación y durante los próximos dos años del egreso de la incubadora a partir del inicio de sus actividades. El beneficio mencionado también se aplicará a las Incubadoras de Empresas si correspondiere mientras se encuentre vigente e inscripta en el Registro Provincial.

El tributo del impuesto de sellos que recaigan sobre los procedimientos o controles a que se encuentre sujeto el emprendimiento o emprendedor durante el periodo de incubación y durante el periodo los próximos dos años del egreso de la incubadora a partir del inicio de sus actividades. El

beneficio mencionado también se aplicará las Incubadoras de Empresas si correspondiere mientras se encuentre vigente e inscripta en el Registro Provincial.

El valor de las tasas retributivas de servicios establecidas por la ley impositiva Provincial, aplicables a la actividad económica del beneficiario, hasta la suma de \$1000 por cada tasa por servicio aplicable, durante el periodo de incubación y durante los próximos dos años del egreso de la incubadora a partir del inicio de sus actividades.

El beneficio mencionado también se aplicará a las Incubadoras de Empresas si correspondiere mientras se encuentre vigente e inscripta en el Registro Provincial.

Utilizar los beneficios para proyectos incubados definidos por las leyes de Presupuesto 2010 y 2011, de creación de la línea de crédito para micro-emprendimientos y de los fondos y beneficios que se asignen en el futuro en el mismo sentido.

Disponer de una reducción en la tasa de interés en las líneas de crédito disponibles en el Fondo para la Transformación y Crecimiento de Mendoza de un 50% de las tasas de interés vigentes.

ARTÍCULO 12°)

Los beneficios mencionados sólo serán aplicables a los proyectos desarrollados por micro-empresas y pequeñas empresas, según la clasificación de empresas de la SEPYME u Organismo que lo reemplace. Para acceder a los beneficios, se deberá acreditar que el emprendimiento y el emprendedor tienen domicilio legal y real en la Provincia de Mendoza.

ARTÍCULO 13°)

Para la procedencia de los beneficios mencionados, se deberá solicitar a la Autoridad de aplicación un Certificado que manifieste el cumplimiento de todos los requisitos estipulados en la presente ley.

ARTÍCULO 14°)

Fondo para la Promoción de Incubadoras de Empresas: Créase el Fondo destinado a financiar los gastos que estén directamente relacionados con la infraestructura, el equipamiento, la planificación, la gestión, la asistencia, la formación, la transferencia de tecnología y promoción, ya aquellos otros gastos vinculados a la puesta en marcha y desarrollo de una Incubadora de Empresas en el territorio Provincial. Se priorizarán las Incubadoras impulsadas y creadas por los Municipios de la Provincia.

ARTÍCULO 15°)

El Fondo para la Promoción de Incubadoras, está integrado por:

Los recursos que anualmente se asignen a través de la Ley de Presupuesto General de la Administración Provincial, el que no podrá ser inferior a la suma de pesos tres millones.

Fondos no reintegrables provistos por organismos multilaterales, gobiernos extranjeros u organizaciones no gubernamentales, sean Públicos o Privados.

Donaciones, legados, subsidios u otras formas de asistencias, económica o técnica, de Organismos Públicos o Privados, nacionales o extranjeros.

ARTÍCULO 16°)

La Administración del Fondo para la Promoción de Incubadoras de empresas estará a cargo de la Autoridad de Aplicación de la presente ley.

ARTÍCULO 17°)

Será Autoridad de Aplicación de la presente ley la Dirección de Promoción Pyme o el sustituto que la reemplace en sus funciones, dependiente del Ministerio de Producción, Tecnología e Innovación o el que lo reemplace.

ARTÍCULO 18°)

Invitase a los Municipios de la Provincia adherir a la presente ley mediante el dictado de normas de promoción análogas a la presente a nivel local.

ARTÍCULO 19°)

El Poder Ejecutivo Provincial dictará el decreto Reglamentario a que se refieren las disposiciones de esta Ley, transcurridos ciento ochenta (180) días desde su publicación en el Boletín Oficial.

ARTÍCULO 20°)

Comuníquese al Poder Ejecutivo.



ANEXO B: Acuerdo de Incubación

Entre la Municipalidad de Luján de Cuyo, con domicilio en calle Av. San Martín 250 del Departamento homónimo, representada en este acto por el Director de Desarrollo Local, Sr. Néstor Américo, DNI N° XXXXXXXXX, en adelante “LA INCUBADORA” y el Sr.....DNI Domicilio, emprendedor de nuestro Departamento, en adelante “INCUBADO”, manifiestan su voluntad de celebrar el siguiente acuerdo, que se regirá por las cláusulas que se detallan a continuación:

Primera- El objeto del presente Acuerdo es el desarrollo y la implementación de la etapa de incubación del “INCUBADO”, por medio de la Incubadora de Empresas: “LiNC Hacemos Futuro” Ubicada en San Martín 250 del Departamento de Luján de Cuyo.-----

Segunda- El presente Acuerdo tendrá vigencia por el término de un año a partir del día del mes de del año....., hasta el día del mes de del año, o hasta tanto y en caso de ocurrir, el egreso del Incubado. Dicho plazo podrá ser prorrogado por período un período extensivo pactado de antemano, si las circunstancias así lo requieren, para lo que se deberá solicitar el visto bueno del equipo de Gestión de la Incubadora.-----

Tercera- Son obligaciones del “INCUBADO”:

- ✓ Cumplir con todas las disposiciones del Reglamento Interno de “LiNC Hacemos Futuro”, y aceptar en toda su extensión las normas de convivencia impuestas por “LA INCUBADORA”;
- ✓ al reconocimiento a que las labores de incubación exigen disciplina y su aceptación de poner a disposición todos sus conocimientos y capacidad de trabajo para la elaboración de las formulación del proyecto o elaboración del plan de negocios de la iniciativa empresarial;
- ✓ participar en las actividades de capacitación y entrenamiento que la incubadora considere conveniente;
- ✓ mantener una estricta confidencialidad de la información que conozca dentro del proceso y que pueda afectar y comprometer negativamente a terceros
- ✓ Desarrollar su tarea de modo diligente y de acuerdo con el plan de negocios aprobado.
- ✓ Realizar reuniones mensuales de seguimiento con los responsables de “La INCUBADORA” y proveer toda la información necesaria para realizar la evaluación de las actividades.
- ✓ Recibir, participar y desarrollar las actividades que se planifiquen para su desenvolvimiento empresario, tales como por ejemplo: formación, entrenamiento, asistencia técnica, promoción comercial, articulación productiva, etc.
- ✓ Cumplimentar las acciones demandadas de la asistencia integral, como así también la de suministrar la información solicitada acerca de la evolución del emprendimiento para el seguimiento y control de la gestión. Se establece y se entiende como asistencia integral el

asesoramiento en áreas vinculadas al desarrollo emprendedor y de ninguna manera esto se traduce en administración, producción y gestión de ventas y cobranzas, por parte de “La INCUBADORA”.

Son obligaciones de “La INCUBADORA”

- ✓ Cumplir con todas las disposiciones del Reglamento Interno de LiNC Hacemos Futuro.
- ✓ Acompañar al “INCUBADO” durante todo el proceso de incubación, siguiendo su actividad por medio de reuniones, visitas y un plan de trabajo.
- ✓ Estimular la participación del “INCUBADO” en la articulación de su producción con posibles empresas complementarias, proveedores y clientes, y la promoción comercial de acuerdo a lo establecido en su Plan de Negocios, priorizando los eventos empresarios que organice “La INCUBADORA”.
- ✓ Facilitar y/o realizar acciones que propendan al financiamiento del emprendimiento del “INCUBADO”.

Cuarta : el “INCUBADO” tiene derecho a recibir atención a las consultas presentadas a la incubadora, participar del acceso a las fuentes de financiamiento, rondas de negocios y los eventos programados por la incubadora que le sean autorizados en su calidad de incubado.

“La INCUBADORA”: a llevar a cabo las actividades y eventos que sean necesarios para los distintos procesos de incubación, la difusión y manejo de la información, ello sin perjuicio del acuerdo de confidencialidad de las partes, a los fines estadísticos, publicitarios, de comunicación, etc.

Quinta- Responsabilidad: Son responsabilidad total del “INCUBADO” las tareas y acciones que se desarrollen de su establecimiento productivo, como así también el cumplimiento de toda norma Nacional, Provincial o Municipal relacionadas a aspectos Fiscales, laborales, Productivos, de Seguridad e Higiene, etc. Quedando totalmente exenta “La INCUBADORA” de cualquier responsabilidad sobre calidad y funcionalidad del producto y/o servicio que presta el “INCUBADO”. Así también no existe relación laboral alguna entre “La INCUBADORA” y el “INCUBADO”.

Sexta- Confidencialidad: Todos los derechos y deberes sobre los avances tecnológicos, patentes, diseños, productos, servicios y desarrollos que realice el “INCUBADO” durante la vigencia de este contrato, son de su exclusiva propiedad. “La INCUBADORA” se compromete a mantener el total secreto sobre las informaciones de carácter técnico, comercial, u otras, cada vez que el “INCUBADO” lo solicite, respecto de su tarea desarrollada durante la incubación. En este caso las informaciones solo podrán ser divulgadas con consentimiento expreso de ambas partes.

Séptima- Propiedad: “La INCUBADORA” no posee facultad o dominio sobre los bienes, herramientas, clientes, patentes, propiedad intelectual, diseño y/u otro activo tangible o intangible perteneciente al “INCUBADO”.

Octava- Vinculo: Tanto el “INCUBADO”, como el personal que eventualmente contrate el “INCUBADO” para su emprendimiento no tendrá vinculo laboral alguno ni con “La

INCUBADORA”, ni con la Institución promotora/gestora, asumiendo el INCUBADO la totalidad de las obligaciones emergentes de la relación que se establezca y eximiendo a “La INCUBADORA” e Institución promotora/gestora de toda responsabilidad relacionada con la prestación de servicios.-----

Novena- Financiamiento: “La INCUBADORA” no esta obligada a realizar erogaciones para el desarrollo del emprendimiento, pero podrá gestionar acceso a financiamiento a pedido del “INCUBADO”, si y solo si se comprueba fehacientemente a través de un análisis técnico, comercial y económico financiero, la viabilidad y sustentabilidad del proyecto.-----

Décima- Irregularidades-Rescisión: En caso de comprobarse la existencia de graves irregularidades e incumplimientos y/o la existencia de usos que violen las normativas expuestas en las cláusulas descriptas, que afectaran originariamente el acuerdo, susceptible de acarrear su nulidad, quedando expresamente a salvo la potestad de “La INCUBADORA” para revocar el presente acuerdo. Por ende, “La INCUBADORA” se reserva el derecho a rescindir el presente acuerdo en cualquier momento, siendo para ello suficiente que notifique fehacientemente a la otra parte, con una antelación de cinco días hábiles, como mínimo, al de cese de su obra.-----

Décima primera- Incumplimiento- Rescisión: El incumplimiento del “INCUBADO”, en todo o en parte de alguna de las cláusulas del presente acuerdo, será causa suficiente para la rescisión del mismo en las mismas condiciones del artículo anterior. También serán causales de extinción: La incubadora se reserva el derecho de interrumpir el proceso por las siguientes causas: Mutuo acuerdo entre la incubadora y el incubado por fuerza mayor. Incumplimiento de las obligaciones contempladas en la cláusula primera del presente acuerdo. Violación a la propiedad intelectual o de derechos de autor pertenecientes a terceros por parte de cualquiera de las partes. Pérdida en el direccionamiento del proyecto en detrimento del objeto del acuerdo. Abandono sin causa justa del proceso por parte del Incubado. Asimismo, en casos excepcionales o por existir causas no imputables a las partes, la incubadora y el Incubado podrán acordar la rescisión del acuerdo de incubación, a solicitud de cualquiera de las partes y por motivos debidamente justificados.-----

En la ciudad de.....

El día.....del mes de.....del año....., se firman 4(cuatro) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto.

ANEXO C: Formulario de Inscripción

1. IDENTIFICACIÓN DEL GRUPO EMPRENDEDOR

Nombre y Apellido	Dirección	Teléfono	Correo electrónico

2. DATOS DEL REFERENTE DEL GRUPO

Apellido y Nombre:

D.N.I. N°:

Fecha de nacimiento:

Domicilio:

Barrio:

Localidad:

Tel:

E-mail:

Nivel de Educación:

primario secundario terciario universitario otros

Completo

Incompleto

Institución:

Institución:

Especialidad:

Especialidad:

Título:

Año:

Cursa actualmente O si O no

Otros conocimientos (enumerar):

Actualmente se encuentra: ocupado subocupado desocupado

3. DATOS INTEGRANTES DEL GRUPO

1) Apellido y Nombre:

D.N.I. N°:	Fecha de nacimiento:
Domicilio:	Barrio:
Localidad:	Tel:
E-mail:	

Nivel de Educación:

primario secundario terciario universitario otros

Completo	Incompleto		
Institución:	Institución:		
Especialidad:	Especialidad:		
Título:	Año:		
	Cursa actualmente	O si	O no

Otros conocimientos (enumerar):

Actualmente se encuentra: ocupado subocupado desocupado

1) Apellido y Nombre:

D.N.I. N°:	Fecha de nacimiento:
Domicilio:	Barrio:
Localidad:	Tel:
E-mail:	

Nivel de Educación:

primario secundario terciario universitario otros

Completo	Incompleto		
Institución:	Institución:		
Especialidad:	Especialidad:		
Título:	Año:		
	Cursa actualmente	O si	O no

Otros conocimientos (enumerar):

Actualmente se encuentra: ocupado subocupado desocupado

ANEXO D: Perfil del Emprendedor

Enviar una fotografía del emprendedor por correo electrónico a desarrollolujanmendoza@gmail.com, con el nombre y apellido del mismo.

Nombre y Apellido:

Nombre del Proyecto:

Necesitamos que brevemente nos cuentes una historia o anécdota acerca de tu experiencia como emprendedor/a:

Opcional

Edad:

¿Como está compuesta la familia emprendedora?

¿Desde que año existe el proyecto?

¿Cuál fue la motivación o necesidad que te llevó a realizar el emprendimiento?

Firma y Aclaración

DNI

Autorizando a publicar esta información en nuestros medios de difusión

ANEXO E: Formulario guía para el Estudio de Mercado del proyecto

- 1) **NOMBRE DEL PROYECTO:**
- 2) **BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO:**
- 3) **ESTUDIO DE MERCADO:**

Cuando estas a punto de **iniciar un negocio, lanzar un nuevo producto** o bien abrir tu local al público, siempre es común que te invada la duda y la incertidumbre de saber si tu emprendimiento tendrá éxito. La duda y la inseguridad suelen ser malas compañías, pero hay formas inteligentes de asegurar que tu negocio comience favorablemente.

Hoy queremos compartir **5 consejos para hacer un estudio de mercado** de forma práctica, sencilla y con muy poca inversión que te ayudará a dar pasos más seguros. Vale recordar que el estudio de mercado es una parte fundamental del plan de negocios.

¿Qué es un Estudio de Mercado?

Se puede resumir como un método o una serie de técnicas que te permiten descubrir, visualizar y analizar el **potencial comercial** que tendrás con tu negocio o producto.

La Conveniencia de Hacer un Estudio de Mercado

Supongamos que deseas vender ruedas para bicicletas. ¿Dónde está tu mercado? ¿Quiénes son tus clientes? ¿Las ofrecerías en un predio para camiones de transporte pesado? ¿Las ofrecerías acaso a las amas de casa o ¿Tal vez abrirías un local cercano a una autopista donde es peligroso transitar en bicicleta? Claro que no!! Desde luego, este planteamiento es muy obvio, pero pretende ilustrar lo importante de ubicar e identificar con efectividad cuál y dónde se encuentra tu **mercado potencial**.

5 Consejos Para Hacer un Estudio de Mercado

- **Haz un recorrido personal por la zona.**

El primer consejo recomendado para comenzar un estudio de mercado es recorrer personalmente la zona donde piensas ubicar tu negocio. De preferencia acompañaate de alguien más de tu plena confianza que conozca la finalidad de tu recorrido para que te ayude a visualizar detalles importantes.

En este recorrido busca **identificar:** negocios similares al tuyo que ya existan en el perímetro o bien negocios que ofrezcan servicios complementarios. Analiza su ubicación y sus horarios.

Observa cuánta gente atienden e intenta intuir si sus clientes se ven contentos o insatisfechos.

En fin, un recorrido por la zona te revelara información de suma importancia e **ideas para tu proyecto** que tal vez no hayas considerado.

- **Realiza encuestas de opinión.**

Prepara una encuesta que te permita detectar y medir la demanda de tu producto o servicio en el área dónde piensas ubicarte. La encuesta deberá ser corta, concisa y las preguntas deberán ser planteadas de

forma que revelen el interés de las personas. Recuerda que el tiempo de las personas es importante por lo que tu encuesta no debería tener más allá de unas 10 a 15 preguntas que puedan ser respondidas en un par de minutos (como máximo).

También es recomendable que evites las preguntas comprometedoras, bochornosas o pedir datos privados a tus encuestados, lo cual podría provocar un rechazo con el consecuente efecto negativo. Selecciona una muestra razonable que te permita medir la opinión de forma significativa.

- **Utiliza un cliente encubierto.**

Puedes hablarle a algún amigo, socio o colaborador que te ayude a realizar el trabajo de investigación presentándose de forma encubierta en los locales de tu competencia como si fuera un cliente.

El objetivo de esta investigación será determinar: precios de los servicios o productos, horarios de atención, calidad del servicio al cliente, aspectos de valor agregado, calidad del producto y cualquier otro elemento importante que debas conocer previo a lanzar tu propio emprendimiento.

- **Realiza llamadas para pedir información.**

Otra forma interesante de recabar información es haciendo llamadas a tus competidores. Con una llamada puedes obtener mucha información importante como la que hemos mencionado y adicionalmente podrás medir el nivel de efectividad de sus asesores de ventas.

Recuerda que la calidad de tu fuerza de ventas es muy importante para el éxito en la promoción de un producto.

- **Analiza sus recursos publicitarios.**

Busca y solicita todo material publicitario relacionado con los productos y servicios que ofrecen tus potenciales competidores: anuncios en periódicos, catálogos, página Web y si te es posible analiza la presentación de sus productos.

En términos generales un **estudio de mercado básico** como este te permitirá encontrar una gran cantidad de información que será de gran utilidad para determinar si tu **estrategia comercial** es adecuada o si necesitas hacer algunos ajustes importantes. Adicionalmente, te permitirá determinar con mayor impacto la demanda y posible aceptación de tu negocio o producto.

ANEXO F: Guía para la Formulación del Proyecto

INTRODUCCIÓN:

La presente guía es tan solo un modelo a seguir, por lo que el mismo debe ser adaptado y ajustado a las necesidades y características particulares de cada proyecto.

En algunos proyectos, la información solicitada puede no ser totalmente suficiente, por lo que se requerirán datos adicionales a los aquí señalados.

La formulación del proyecto deberá ser realizada en un vocablo coloquial, sin necesidad de emplear demasiados términos técnicos y en general, estructurarse en los siguientes Capítulos:

CARÁTULA:

Nombre del Proyecto:

Apellido y Nombre del Referente:

Tipo y N° de Documento:

Dirección: (Calle N°, Distrito, Departamento)

Teléfono:

E-mail:

Tipo y/o Rubro de Emprendimiento:

CAPITULO I: RESUMEN Y CONCLUSIONES:

- Definir el objetivo general de desarrollo del proyecto, y el/los objetivo/s específico/s.
- Incluir una visión global y objetiva del proyecto.
- Expresar con sentido racional los aspectos fundamentales del proyecto.
- De existir, explicar las condiciones actuales del problema que se intenta resolver con el proyecto y como éste mejoraría esa situación.
- Realizar un resumen de los Capítulos, resaltando las partes más importantes de cada uno de ellos.

CAPITULO II: ESTUDIO DE MERCADO:

- Detalle de los bienes o servicios a producir y los precios que se estiman se obtendrán. Demanda del proyecto.
- Conocimiento de la demanda total y de la porción a satisfacer con el proyecto.

La información a obtener deber ser homogénea en todo el periodo, abarcar espacios de tiempos no muy cortos (fenómenos pasajeros) y debe referirse al proyecto específico, no a subproductos.

Análisis de la demanda actual y futura:

- Definir el producto o servicio que se va a producir (bien de consumo, medios de producción, bienes sustitutos-complementarios). Interpretación económica.

- Analizar el tipo de cliente para análisis de la comercialización.
- Especificar mercado que se piensa abastecer.
- Población a servir y tasa de crecimiento, clasificándola/estratificándola.
- Determinación del ingreso medio - Restricciones legales, administrativas, geográficas, etc.
- Analizar la demanda pasada en un periodo de años, para inferir la futura.
- Identificar las variables que afectan la demanda (precio, ingreso, bienes relacionados)
- Con los datos obtenidos se determina la demanda futura (métodos: Proyección de tendencias, empleo de coeficientes técnicos, proyección en base a elasticidades)

Análisis de la oferta actual y futura:

- Caracterizar la oferta: ¿Cómo está organizado el mercado hoy? (competencia perfecta, monopolio, oligopolio)
- Analizar comportamiento de la oferta del pasado. (Precios, facturación de producción, tecnología, clima)
- Proyectar la oferta en el futuro.

Participación del proyecto en el mercado:

- Con las proyecciones de la demanda y la oferta se puede establecer la participación del proyecto en el mercado.
- No es necesario que haya demanda insatisfecha (precios, calidad)

Análisis de la comercialización:

- Estudiar Canales de distribución y su estructura.
- Medios de transporte a utilizar
- Sistemas de almacenamiento.
- Refrigeración y conservación.
- Diseño comercial del producto.
- Asistencia técnica a los clientes.
- Sistema de ventas. Planes de financiamiento.
- Publicidad y propaganda.

CAPITULO III: TAMAÑO Y LOCALIZACIÓN

Tamaño: Se define por la capacidad de producción en un periodo de tiempo.

Determinar número de días de trabajo y horas y capacidad de reservas.

El mercado influye en el tamaño del negocio.

Tener en cuenta el comportamiento futuro de la Demanda

Escala mínima (costos mínimos)

Disponibilidad de equipos y tamaños.

Disponibilidad financiera. (Nuevos socios - realización en etapas)

Localización: Elección de la región o zona y elección del terreno o lugar preciso.

Ubicación de la materia prima.

Analizar Costo de transporte y disponibilidad.

Ubicación del mercado consumidor.

Existencia de leyes de promoción industrial.

Condiciones de vida, clima.

Disponibilidad de servicios a la producción (agua, energía, comunicaciones)

Disposiciones sobre el medio ambiente.

CAPITULO IV: INGENIERÍA DEL PROYECTO

Ensayos e investigaciones preliminares:

- Experiencias de laboratorios que se deben realizar.
- Posibilidad de usar materiales nuevos o procesos nuevos.

Proceso de Producción: Selección y Descripción:

- Definir el proceso de producción (Analizar varias alternativas)

Tener presente la naturaleza del proyecto, disponibilidad, costo de los insumos, factores productivos y capacidad tecnológica de la empresa.

Equipos: selección y especificación:

Según el proceso elegido se deben elegir los equipos, teniendo en cuenta el costo y el grado de eficiencia de los mismos.

Se debe analizar la flexibilidad de adaptación a diferentes niveles de producción.

Elementos secundarios: piezas y repuestos - materiales y personal de instalación.

Obras físicas:

Influye el tamaño definido, las características del terreno, el proceso técnico de producción.

- Analizar alternativas de construcción o de obras físicas.
- Detalle y gráfico con distribución de las obras físicas a realizar.

Programa de Trabajo:

- Establecer la ordenación con que se procederá a la instalación y puesta en marcha.
- Tener presente los problemas que se pueden presentar y anticipar soluciones.
- Establecer una secuencia de inversiones.
- Establecer un plan preliminar de funcionamiento

Errores que se suelen cometer: Insuficiencia de estudios y de análisis preliminares, falta de consideración de alternativas.

CAPITULO V: ORGANIZACIÓN

Consiste en definir la coordinación de las actividades propuestas.

- Indicar el tipo de empresa a formar (Aspectos legales)
- Identificar la organización para la construcción y para el funcionamiento posterior.
- Se puede contratar la construcción (Definir contratos). Si la realiza la empresa identificar funciones de cada uno.
- Se debe realizar un plan de ejecución que abarque todas las actividades.
- Realizar una división de funciones y asignación a responsables (Sectores: producción, administración, comercialización, etc.)
- Establecer las condiciones que debe reunir el personal y los insumos o materiales.

CAPITULO VI: COSTOS DE INVERSIÓN Y FUNCIONAMIENTO. DETALLE DE INGRESOS Y EGRESOS DATOS OPERATIVOS

(Se define cada uno de los productos o servicios a producir, y se define el precio estimado de venta)

PRODUCCION	DESCRIPCION DEL PRODUCTO	UNIDAD	PRECIO
Producto 1			
Producto 2			
Producto 3			

CUADRO DE PRODUCCION Y VENTAS

(El importe surge de la cantidad a producir por el precio definido en el cuadro anterior)

PRODUCTO		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producto 1	Precio					
	Cantidad					
Producto 2	Precio					
	Cantidad					
Producto 3	Precio					
	Cantidad					
TOTAL de Ventas						

COSTOS FIJOS Y VARIABLES									
DETALLE DE COSTOS FIJOS									
(Son aquellos elementos de costos que no varían con la producción en una escala predeterminada)									
Elemento de Costo	Unid. Med.	Cant.	Unitar.	Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Costo Fijo (CF)									
Nota: En planilla anexa deberá explicitar los cálculos									

DETALLE DE COSTOS VARIABLES									
(Son aquellos elementos de costos que varían con la producción en una escala predeterminada)									
Elemento de Costo	Unid. Med.	Cantidad	Unitario	Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Costo Variable (CV)									
Nota: En planilla anexa deberá explicitar los cálculos									

INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS						
DETALLE	A comprar	Valor del bien	A comprar con	Amortizaciones		
	c/Crédito	Existente	Aporte propio	V.Util	% de amort.	Am.anual
Terrenos						
Herramientas						
Rodados						
Instalaciones						
Galpones						
Edificios						
Muebles y útiles						
TOTALES						

INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO	
Materias Primas	
Insumos	
etc.	
TOTAL MONTO CREDITO	
Total Inversión inicial	

CUADRO DE RESULTADOS						
RESULTADOS						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL DE VENTAS						
TOTAL COSTOS FIJOS (CF)						
TOTAL COSTOS VARIABLES (CV)						
GANANCIA BRUTA						
FLUJO DE CAJA (CASH FLOW)						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1) GANANCIA BRUTA						
2) AMORTIZ. BS. DE USO						
3) AMORTIZ. CREDITOS (Calcular)						
4) INVERSION INICIAL						
FLUJO NETO (1+2-3)						
FLUJO ACUMULADO						
OPTATIVO						
TIEMPO RECUPERACION INVERSION						
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)						
VALOR ACTUAL NETO (VAN)						

ANEXO G: Grilla de Evaluación

Ítems	Cuantificación
Generación de Empleo directo o indirecto	
Genera empleo con personal propio	
Genera empleo a través de la cadena productiva	
Genera empleo con personal propio y a través de la cadena productiva	
Integración a la cadena de valor que impacte en el Desarrollo Local	
No se integra a la cadena de valor	
Se integra a la cadena de valor	
Grado de innovación de la propuesta respecto del estadio tecnológico actual	
Es un proceso artesanal.	
Usa tecnología tradicional.	
Determina nuevas tecnologías.	
Vinculación con instituciones científico-tecnológicas	
No se vincula.	
Se vincula a través de la aplicación de conocimientos desarrollados.	
Se vincula a través de asesoramiento y asistencia.	
Vinculación con encadenamientos productivos	
No se vincula.	
Se vincula con las cadenas productivas, comerciales o de servicios, en alguna instancia.	
El proyecto es parte integrante de alguna cadena productiva.	
Innovación en diseño de productos o procesos relacionados con bienes o servicios de uso público.	

No incluye innovación en bienes o servicios de uso público.	
Incluye innovación en bienes o servicios de uso público.	
Impacto ambiental y urbano.	
Produce un Impacto Ambiental y Urbano Alto.	
Produce un Impacto Ambiental y Urbano Medio.	
Produce un Impacto Ambiental y Urbano Bajo.	
Grado de autonomía de los grupos en el desarrollo y en la implementación	
Desarrollo e Implementación Asistida por alguna Organización.	
Desarrollo e Implementación Autónoma.	
Carácter asociativo del emprendimiento	
Unipersonal.	
De dos personas.	
De tres personas.	
Participación en capacitaciones dictadas por la Incubadora de Empresas LiNC Hacemos Futuro.	
No participó de las capacitaciones	
Participó del 50% o menos en el dictado de las capacitaciones	
Participó del 75% del dictado de las capacitaciones	
Participó del 100% del dictado de las capacitaciones	
Nivel de compromiso en el armado del proyecto	
Cumplió al 100% con los tiempos y el proceso de investigación pactado con el tutor.	
Cumplió al 50% con los tiempos y el proceso de investigación pactado con el tutor.	
Cumplió menos del 50% con los tiempos y el proceso de investigación pactado con el tutor.	

Estética en la presentación del proyecto	
Regular	
Bueno	
Muy bueno	
Excelente	
Experiencia y conocimiento sobre la temática del proyecto presentado	
Experiencia y conocimiento de menos de un año	
Experiencia y conocimiento de un año a tres años	
Experiencia y conocimiento de más de tres años	
Factibilidad técnico-económica para la implementación del proyecto	
No tiene punto de equilibrio.	
Tiene punto de equilibrio.	
Es rentable.	
Prevé amortización	
Sustentabilidad en el tiempo	
Corto plazo (de uno a dos años)	
Mediano plazo (de dos a cuatro años)	
Largo plazo (más de cuatro años)	
Participación en concursos de la incubadora de Empresas LiNC Hacemos Futuro, organizados en años anteriores	
No participó anteriormente	
Participó anteriormente	

ANEXO H: Herramientas de Financiamiento - LiNC

INSTITUCIÓN QUE FINANCIA: FONAPYME INDUSTRIA
DESTINO DEL FINANCIAMIENTO: BIENES DE CAPITAL, CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES, MATERIAS PRIMAS, EMPRESAS MANUFACTURERAS, EMPRESAS TRANSFORMADORAS DE PRODUCTOS, PRESTADORAS DE SERVICIOS INDUSTRIALES Y/O SECTORES DE LA CONSTRUCCION.
ANTIGÜEDAD DEL EMPRENDIMIENTO: 2 AÑOS
TASA DE FINANCIAMIENTO: 50% Banco Nación - 9.43% Anual
PLAZO DE DEVOLUCIÓN: Hasta 60 MESES
MONTO: MINIMO \$ 100.000 - MAXIMO \$ 800.000
GARANTÍAS: SOCIEDAD GARANTIA RECIPROCA o FONDOS DE GARANTIA PROVINCIALES o CAUCION DE BONOS DEL ESTADO NACIONAL O PROVINCIAL o PRENDA MAQUINARIAS/EQUIPOS o BIENES DE TERCEROS o HIPOTECAS EN PRIMER GRADO
PERÍODOS DE GRACIA: en 12 Meses Plazo - NO TIENE, en 24 Meses Plazo - 3 Meses de Gracia, en 36 Meses Plazo - 6 Meses de Gracia, en 48 Meses Plazo - 9 Meses de Gracia, 12 Meses Plazo - 12 Meses de Gracia

INSTITUCIÓN QUE FINANCIA: LÍNEA 15.000 (DIRECCIÓN PYME)
DESTINO DEL FINANCIAMIENTO: ACTIVO FIJO, CAPITAL DE TRABAJO.
ANTIGÜEDAD DEL EMPRENDIMIENTO: NINGUNA (REQUIERE INSCRIBIRSE EN INCUBADORA DE EMPRESAS LINC).
TASA DE FINANCIAMIENTO: FIJA 4,7%
PLAZO DE DEVOLUCIÓN: 30 MESES
DEMORA EN ACREDITARSE: 3 MESES
MONTO: HASTA \$ 15.000
GARANTÍAS: BONO DE SUELDO Y PROPIEDADES.
PERÍODOS DE GRACIA: 6 MESES

INSTITUCIÓN QUE FINANCIA: FTyC MALLA ANTIGRANIZO
DESTINO DEL FINANCIAMIENTO: NO ES RELEVANTE.
ANTIGÜEDAD DEL EMPRENDIMIENTO: NINGUNA (REQUIERE INSCRIBIRSE EN INCUBADORA DE EMPRESAS LINC).
TASA DE FINANCIAMIENTO: 0% 10 HAS. 3% 10A20 HAS. 5% MAS DE 20 HAS.
PLAZO DE DEVOLUCIÓN: 5 A 10 AÑOS, INCLUYE PERÍODO DE GRACIA
DEMORA EN ACREDITARSE: 1 MES Y MEDIO A 3 MESES
MONTO: SEGÚN SUPERFICIE A CUBRIR ENTRE \$10.500 Y \$ 49.600
GARANTÍAS: HIPOTECARIA
PERÍODOS DE GRACIA: HASTA 2 AÑOS

INSTITUCIÓN QUE FINANCIA: FTyC COMERCIALES
DESTINO DEL FINANCIAMIENTO : ACTIVO FIJO
ANTIGÜEDAD DEL EMPRENDIMIENTO: 1 AÑO
TASA DE FINANCIAMIENTO: 5,42%
PLAZO DE DEVOLUCIÓN: 36 MESES (3 AÑOS)
DEMORA EN ACREDITARSE: 1 MES Y MEDIO A 3 MESES
MONTO: HASTA \$ 120.000
GARANTÍAS: HIPOTECARIA
PERÍODOS DE GRACIA: HASTA 1 AÑO

INSTITUCIÓN QUE FINANCIA: FTyC EQUIPOS DE RIEGO
DESTINO DEL FINANCIAMIENTO : OBRAS HÍDRICAS, MATERIALES Y MANO DE OBRA
ANTIGÜEDAD DEL EMPRENDIMIENTO:
TASA DE FINANCIAMIENTO: 6% 10 HAS. 3% 10A20 HAS. 1% MAS DE 20 HAS.
PLAZO DE DEVOLUCIÓN: 5 AÑOS INCLUYE PERÍODO DE GRACIA
DEMORA EN ACREDITARSE: 1 MES Y MEDIO A 3 MESES

MONTO: HASTA \$ 300.000
GARANTÍAS: HIPOTECARIA EXTENDIDA POR FINANCIERA, PRENDA AUTOS O RODADOS.
PERÍODOS DE GRACIA: HASTA 2 AÑO

EMPRENDIMIENTOS FINANCIADOS ENTRE ENERO 2010 - JULIO 2010 a través del asesoramiento de LiNC:

NOMBRE DEL EMPRENDIMIENTO	TIPO DE EMPRENDIMIENTO
BUSTOS SILVIA	Pollería
SALINAS GLADYS	Cunicultura
TRIGO LEDESMA ANTONIO	Tapicería
VELARDE MARTA VIVIANA	Almacén
CONIL JUAN CARLOS	Artesanía en Cueros
LUISANA CALZADOS	Calzados y Marroquinería
REVISTA CAMINOS	Revista
TEJADA GENARO	Tornería
TRAVEL IN BIKE	Excursiones - Servicio Turístico en Bicicleta
BERTONA (VIÑEDO)	Malla Antigranizo
BODEGAS Y VIÑEDOS CORDON DEL PLATA	Malla Antigranizo
LEIVA ERIC	Zapatería
BANQUETES SAAVEDRA	Banquetes
AROMAS PARA VIRGINIA	Perfumes
AGRELO METALURGICA	Metalúrgica
ACES VIDEO	Video Producciones
ALFARERIA ABORIGEN	Cerámicas

ANEXO I: Proyectos presentados en el Concurso “Dale Vida a tus Ideas” - LiNC

Edición 2009

NOMBRE DEL EMPRENDIMIENTO	ACTIVIDAD
AEROGENERADORES KÜRÜF	Sistema de iluminación de bajo costo energético.
ALCAPARRAS MENDOCINAS	Plantación de alcaparras.
APLICACIÓN DE KINESIOLOGÍA RESPIRATORIA	Tratamiento kinésico.
ARTIFEX	Diseño gráfico publicitario y diseño web.
ATAKAMA	Camillas de rescate.
CARETITAS	Confección y alquiler de disfraces.
COROS NARI	Producción de lavandina.
CÓNDOR	Servicios de soldadura.
CONSULTORA BROMATOLÓGICA	Servicios de asesoramiento.
EL RESORTE ITINERANTE	Educación lúdica, ambiental, de recreación, y de expresión.
EL SOL	Centro de estética.
FLORES PARA CORTE Y MANTENIMIENTO	Servicio de mantenimiento de espacios verdes.
FM COMUNITARIA	Radio comunitaria.
FUTURO SOLAR	Producción de paneles solares.
INFLABLES LEMAR	Prestación de servicios de entretenimiento.
INVERNADERO UGARTECHE	Cultivo de plantines de hortalizas para trasplantes fuera de temporada.
J.G. LICORES Y SABORES	Elaboración de productos artesanales.
LA ROTONDA DEL PEJERREY	Servicio de panificación.
LA SOJA	Elaboración de productos a base de soja.
LAS ROSAS	Granja educativa.

LOS INADAPTADOS DE SIEMPRE	Escuela popular de arte.
LUISANA CALZADOS Y MARROQUINERÍA	Fabrica
LUJÁN CLIMAS	Servicios de reparación de electrodomésticos de refrigeración.
MARIE-LUISE SPEZIELLE MARMELADEN	Elaboración de mermeladas artesanales bajas en calorías.
MENQUE KUTRAL	Complejo turístico - recreativo.
MI FAMILIA	Panadería.
PROMOGRAF	Servicios de impresión de productos gráficos y de promoción.
PUKEN CENAS	Servicio gastronómico.
RENACER	Peluquería
RIEGO POR GOTEIO	Consultora de sistema de riego por goteo.
ROMA	Bordado de indumentarias.
SERVICIOS ELÉCTRICOS	Servicio de mantenimiento correctivo y preventivo de instalaciones eléctricas.
SERVICIOS SOLDADORES Y CAÑISTAS	Prestación de servicios.
SINGLU	Restaurante.
TALIHUEL	Complejo turístico-rural-cultural.
TECKA	Indumentaria de trabajo para alta montaña.
TEMPUS PUBLIMAGEN	Servicios de fotografía digital.
TONIA	Agencia de publicidad y marketing.
TRAVEL IN BIKE	Servicios turísticos.

Ganadores Edición 2009:

1° Las Rosas, Granja Educativa

2° Consultora Bromatológica

3° Invernadero Ugarteche

Edición 2010

➤ RUBRO DE SERVICIOS

NOMBRE DEL EMPRENDIMIENTO	ACTIVIDAD
ANDIFÁ EVENTOS	Organización de eventos
COLOURFUL	Servicios de pintura
CONSULTORA M R G ACCIDENTES	Asesoramiento técnico en el análisis de accidentes y faltas viales
CORVALAN	Servicio de soldaduras especiales
DERAIZ	Método de recuperación capilar
EDITORIA CAMINOS	Editora
EL MAITÉN	Proyecto gastronómico
ENERGÍA PILATES	Gimnasio
GRAFICA ESCOLAR	Servicios de imprenta
LA CAJA DE PANDORA	Teatro
NAMASTÉ	Servicio de banquetes y alquiler de sillas
OPEN GYM	Gimnasio
P.C.V	Programa de concientización vial
ROSE`S	Peluquería unisex
SIN DIFERENCIAS	Emprendimiento socio-productivo para personas con discapacidad
SIN FRONTERAS ESTILISTAS	Estilistas
STYLO UNISEX	Peluquería

➤ RUBRO TURÍSTICO

NOMBRE DEL EMPRENDIMIENTO	ACTIVIDAD
BIKERS AND TREK	Servicios turísticos
CENTRO DE ACTIVIDADES TURISMO AVENTURA	Servicio de alquiler de bicicletas
EL REFUGIO DEL CONDOR	Alojamiento con cocina, alfarería, y cursos de danza
ESCALADA PARA TODOS	Palestra móvil (pared artificial de escalada)
HOSPEDAJE DON ALBERTO	Hospedaje en Potrerillos
MALVA MORADA	Alojamiento bajo el concepto de posada para parejas
PERDRIEL, SENDEROS DEL MALBEC	Paquete de servicios que incluye: alojamiento, comidas, esparcimiento de bicicletas y cabalgatas, turismo ecológico, y deporte de montaña
QUITRALCO ECO AVENTURA	Servicios turísticos de aventura
TRAVEL IN BIKE	Alquiler de bicicletas
VIKINGO TIEMPO DE BICI	Alquiler de bicicletas

➤ RUBRO DE PRODUCCION

NOMBRE DEL EMPRENDIMIENTO	ACTIVIDAD
ABEJITAS DE FLOR	Elaborar productos derivados de la miel
ARTESANÍAS JOAQUÍN	Elaboración de artesanías
ARTEVIDRIO	Taller de elaboración de piezas de vitro fusión
DISEÑO PARA TODOS	Fabricación de objetos con materiales de reciclaje
DOS-DÉ	Confección de prendas de vestir talles especiales
ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ARTESANALES	Elaboración de productos artesanales (dulces, alfajores, comidas típicas)
EROS	Fábrica de indumentaria
FAMILY	Fábrica de ropa Informal

GAMACA	Fabrica de carteras y prendas
SINCOL	Granja Cunícola Integral, destinada a comercializar carne de conejo y subproductos
GRANJA ORGÁNICA RUAL	Crianza y venta de pollos y conejos
JM MAQUINARIAS	Fábrica de máquinas en general
KAIPACHA ALLIN	Almacén natural
LA PASTA DE DOÑA MARÍA	Elaboración de pastas caseras
MAC PIZZA	Pizzería
MIMAR-T	Confección de prendas de vestir
MULTIDUL	Elaboración de envasado de comestibles
BET-EL	Panadería
SOL	Panadería
PEQUEÑESES	Fábrica de productos para ornamentación de eventos
PLAyFEL	Fábrica de placas para cierres perimetrales
POLLOS CUYANOS	Cría de pollos
ROBLERÍA	Arte en roble. Producción de vinos y restauración de barricas
SEÑORA MILANESA	Fábrica de milanesas
SUA MODAS	Confección de prendas de vestir
TI MAX	Elaboración de alimento energético para deportistas
TODO CASERITO	Elaboración de productos de servicios gastronómicos
TONELERÍA F Y G	Restauración de toneles y carpintería en general
VICTORIA	Confección de indumentaria al crochet
VISTALBA BEER	Fábrica de cerveza artesanal

VIVERO SANTA LUCIA	Vivero de plantines de hortalizas
--------------------	-----------------------------------

➤ RUBRO COMERCIAL

NOMBRE DEL EMPRENDIMIENTO	ACTIVIDAD
ALIPAMARUÁN MINIMARKET	Comercio minorista
CAPOMAGI MADERAS	Minorista de maderas y aberturas terminadas
DESPENSA LOURDES	Comercio minorista
MIS SOLES	Venta de prendas de vestir
STYLO	Venta de indumentaria

Ganadores Edición 2010:

1° BET-EL, Panadería Artesanal

2° Editora CAMINOS

3° El Refugio del CONDOR

Edición 2011

NOMBRE DEL EMPRENDIMIENTO	ACTIVIDAD
ELISABETTA	Accesorios de Moda
COLOURFUL	Servicios de pintura
PRODUCCION DE ACEITUNAS	Aceitunas
YUTCANEN	Apicultura
PRODUCCION DE CELDAS REALES	Apicultura
MI MUNDO DE FANTASIAS	Artesanía en Pintura
PRODUCCION DE VELAS DE CERA	Artesanías
HECHO EN LA TIERRA	Artesanías
ARTE VIDRIO	Artesanías en Vidrio
MARGARITA	Artesanías

CREACIONES 'D' ALE	Artesanías en Madera
BOLICHE Y SALÓN DE FIESTAS FAMILIARES EL FACHI	Boliche de Eventos
CARPINTERIA POPULAR	Carpintería en Madera
SABRO FIESTA	Catering Eventos
SOFT EVENTOS	Catering Eventos
JUNARTE	Centro de Arte
VISTALBA BEER	Cervecería Artesanal
KIOSKO EL FANTASMITA	Comercial
VENTA PRODUCTOS LIMPIEZA	Comercial
DESPENSA "DOÑA CARMEN"	Comercial
MIGAJAS	Comidas para llevar
BLANCA PALOMA	Confección de Indumentaria
FLOR DE LOTO - ALTA COSTURA	Confección prendas alta costura
SUA MODAS	Confección prendas de vestir
VIENTO Y MAREA CONFECCIÓN DE ROPA	Confección de Ropa
DULCE NOVIEMBRE	Confección Ropa de Blanco
EXQUISITESSES DULCES	Confitería
C-MET	Construcciones Metalmecánicas
PEQUEÑESES	Cotillón, souvenirs y decoración infantil
SINCOL GRANJA CUNICOLA	Crianza de Conejos
LETRAS QUE NACEN EN EL ALMA	Cultural
ELUANEN 'CRIAR'	Cunicultura
CES INTERIORES	Decoración
TREBOL (CANCHAS FUTBOL 5)	Deportes
DESPENSA MARIA	Despensa

ESTUDIO DE DISEÑO	Diseño Gráfico
ARTIDESIGN GRAPH	Diseño Publicitario Gráfico Web
NUEVA ERA	Diseño y Fabricación de Living Educativo
CENTRO EDUCATIVO INTEGRAL	Educativo
DULCES TENTACIONES	Elaboración de chocolates
CT (AL+OM)	Elaboración de Empanadas y venta productos varios
SABORES ARTESANALES	Elaboración productos artesanales
TECNOJOVEN	Electrónica
MINI PINTORES	Entretencimientos
CLINICA SALUD Y REHABILITACION	Estética
ESTETICA EL BUEN VIVIR	Estética
DSÑO GRFCO	Estudio Diseño Gráfico
OESTE - FÁBRICA DE CHORIZOS	Fábrica de Chorizos
PLAYFEEL	Fábrica de Placas Cierres Perimetrales
IXTHUS	Fábrica de Ropa Informal
ENDULZATE CAKES	Gastronomía
COCINA GASTRONOMICA	Gastronomía
CAFETERIA DE MONTAÑA "LAS CRUZADAS"	Gastronomía
ALMENDRA	Gastronomía
SALUD Y BIENESTAR	Gimnasio
HOSPEDAJE DON ALBERTO	Hospedaje
PUERTO DIGITAL	Informática
JARDIN DE NIÑOS "MI CASITA"	Jardín de Infantes
KIOSKO SILVANO	Comercio minorista
KIOSKO LA MARY	Comercio minorista

ZAMBO	Licor Artesanal de Malbec
LUISANA CALZADOS	Marroquinería
METALURGICA DALLY	Metalúrgica
MINIMARKET "LA RUTA "	Minimarket
PAPRIKA	Minimercado
GAMACA FABRICA BOLSOS Y CARTERAS	Moda
ARTESANIAS QUINDU	Mueblería
ORGANIZACION EVENTOS	Eventos
SOYDCHACRAS	Página WEB - Publicidad
SOYDLUJAN	Página WEB - Publicidad
PANADERIA "OLGUITA"	Panadería Artesanal
PANADERIA ARTESANAL CASERA	Panadería Artesanal
VIDA SANA	Panificación
TODO CASERITO	Panificación Pre Pizzas Pizetas
PANADERIA ESPERANZA	Panificación
PAN CALIENTE	Panificación
PANADERIA "LA ESPIGA"	Panificación
ESPERANZA PASTELERIA	Pastelería
VISTETE Y ANDA	Peluquería
PELUQUERIA	Peluquería
PELUQUERIA RENACER	Peluquería
CLAUDIA DIAZ	Peluquería
LA TRANQUERA	Pollería y Despensa
CLOS NEUHUN	Producción de Lavandina
RETAZOS	Reparación de prendas
CASTILLOS DE AZUCAR	Repostería Artesanal

CARETYTAS FABRICA DE DISFRACES	Ropa
PRENDAS DE VESTIR	Ropa
CENTRO DE ESTETICA INTEGRAL	Salud y Belleza
PUBLITIPS	Serigrafía
ANGEL DAVID BANQUETES	Servicio de Banquetes
EME CHACRAS	Servicio de Eventos Integrales
SYSTEM PC	Servicio Informática
CE CARPAS ESTRUCTURALES PARA EVENTOS	Servicios Eventos
SERVICIOS DE CAÑISTAS Y SOLDADORES	Servicios Varios
METALSOLD	Servicios de Soldadura
SERVICIOS ELECTRICOS	Servicios Eléctricos
AJ DIFUSIONES	Servicios Publicitarios
SIS	Sistema Integral de Servicios
UGARTECHE	Soldaduras Varias
SOLDMANT	Soldaduras Varias
JUAN PABLO II	Taller de Costura
FLOR DE DISEÑO	Tapicería
TAPICERIA INCA	Tapicería
TAPICERIA EMANUEL	Tapicería
TAPICERIA	Tapicería
ELUNEI TEJIDOS ARTESANALES	Tejidos Artesanales
TALLER DE TEJIDO ARTESANAL	Tejidos Artesanales
CELIA DISEÑO EN TEJIDO ARTESANAL	Tejidos Artesanales
WINE BIKE TOUR LUJAN DE CUYO	Turismo

QUITRALCO ECO AVENTURA	Turismo
CONOCE CARRIZAL	Turismo
TURISMO MOUNTAIN BIKE CIRCUITO PERDRIEL LUJAN	Turismo
MAPU ÑI KUME	Turismo
FLOR DE ORO	Venta de Accesorios
SOLAM	Venta de Blanco y Bazar
VIANDAS FELIPE	Viandas
C Y M VITROFUSIÓN	Vitro fusión
VIVERO SANTA LUCIA - VIVERO HORTALIZAS	Vivero

ANEXO J: Formulario de Inscripción - Ref. 1 (Incubadora UNCuyo)

INCUBADORA DE EMPRESAS UNCuyo FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN DE LA IDEA-PROYECTO CONVOCATORIA N° __DE IDEAS-PROYECTO

REFERENCIA 1: Presentación de Idea - Proyecto (dirigido a grupos de emprendedores que quieran desarrollar sus proyectos en marco de la Incubadora de Empresas)

Nota importante: Para presentar una Idea-Proyecto, es requisito respetar el formato del Formulario, las ideas que no cumplan con el formato pre establecido no serán tenidas en cuenta.

Los datos consignados en los formularios tienen carácter de declaración jurada, cualquier inconsistencia referida anulará inmediatamente la validez del mismo.

I. IDEA-PROYECTO

Nombre de la Idea-Proyecto

--

Tipo de emprendimiento

--

Descripción del negocio visualizado

--

Productos o servicios a desarrollar

Clientes potenciales

Oportunidad del proyecto

Describa sus ventajas competitivas.

Procesos, métodos y tecnologías para el desarrollo de los productos y servicios

Innovación y RSE

--

Recursos Humanos y Económicos

--

Apoyo requerido de la Incubadora de Empresas UNCuyo
--

--

Antecedentes como equipo

--

.....
Lugar y fecha

.....
Firma, DNI, aclaración del referente
De la Idea-Proyecto

II. PARTICIPANTES

El siguiente formulario debe ser llenado por cada uno de los emprendedores que participan de la Idea-Proyecto.

Datos del emprendedor
Apellido y Nombre:
DNI:
Domicilio:

Tel. particular:	Tel. laboral
E-mail:	
Datos académicos y profesionales	
Profesión	
Nivel más alto de estudios alcanzado y título obtenido. Entidad Educativa.	
Enuncie brevemente su experiencia laboral y de investigación	
Enuncie su perfil profesional	
Relación con la UNCuyo (cargo actual, unidad académica de egreso, carrera en curso)	
Otras actividades laborales	
Datos relacionados al proyecto	
Antecedentes laborales y profesionales, y/o vivencias personales relacionadas con el proyecto	
En caso de poseer apoyo de instituciones o entidades describir el tipo de asociación	
Tiempo de dedicación al proyecto	
Antecedentes como emprendedor	

.....
Firma y aclaración

ANEXO K: Formulario de Inscripción - Ref. 3 (Incubadora UNCuyo)

INCUBADORA DE EMPRESAS UNCuyo
FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN DE LA IDEA-PROYECTO
CONVOCATORIA N° __DE IDEAS-PROYECTO

REFERENCIA 3: Tecnólogos e Investigadores (dirigido a aquellas personas que se encuentren desarrollando productos susceptibles de transferencia y comercialización a través de la formación de una empresa incubada)

DATOS PERSONALES	
Apellido y Nombre:	
DNI:	
Domicilio:	
Tel. particular	Tel. celular
E-mail	
Edad:	
DATOS PROFESIONALES	
Estudios cursados y títulos obtenidos:	
Lugar de trabajo:	
Cargo:	
Principales funciones: (no más de tres)	
Tel. laboral:	
e-mail laboral:	
Otras antecedentes laborales (no mas de 3: Institución, Cargo, funciones básicas)	
PRODUCTOS O SERVICIOS	
Describa brevemente el producto desarrollado: (si está en etapa de investigación indique en que etapa y el tiempo estimado para concluir la misma)	
Potencial del producto o servicio en el mercado: (diferenciación con respecto a productos sustitutos, importancia del producto respecto de complementarios; sector al que está dirigido; clientes potenciales; competidores; otros que considere de interés).	

Recursos económicos para el desarrollo del producto:
DISPONIBILIDAD PARA LA INCUBACIÓN
¿Está dispuesto a formar equipo multidisciplinario para la conformación de una empresa?
¿Qué perfiles considera necesarios para desarrollar su emprendimiento empresarial?
¿Qué disponibilidad horaria semanal comprometería al proyecto?
Unidad Académica:

.....

Firma y aclaración

ANEXO L: Carta de Presentación (Incubadora UNCuyo)

Señores

JURADO EVALUADOR

VII Convocatoria de Ideas-Proyecto

Incubadora de Empresas UNCuyo

De mi consideración:

Me dirijo a ustedes para presentarles a los señores..... (Nombre y DNI de cada uno de los emprendedores, y destacar el nombre del referente), quienes postulan a la Séptima Convocatoria de Ideas-Proyecto - Incubadora de Empresas UNCuyo, con el proyecto..... (Denominación de la idea-proyecto).

Atentamente,

.....
Firma del referente, Aclaración,
DNI, Domicilio, Teléfono, Email:

ANEXO M: Contrato de Pre incubación (Incubadora UNCuyo)

En la ciudad de Mendoza, a los ___ días del mes de _____ de 20___, entre la Universidad Nacional de Cuyo, representada por el señor Vicerrector a cargo del Rectorado, Ing. Agr. Arturo Roberto SOMOZA, en adelante LA UNIVERSIDAD, constituyendo domicilio legal a los efectos del presente en Rectorado, Centro Universitario, Ciudad. Mendoza, por una parte, y por la otra parte el EMPRENDIMIENTO....., representado por los siguientes miembros del equipo emprendedor, firmantes del presente contrato que se declaran solidarios en derechos y obligaciones acordadas:, D.N.I. N°....., con domicilio real en..... De la ciudad de.....;....., D.N.I. N°....., con domicilio real en..... De la ciudad de.....;....., D.N.I. N°....., con domicilio real en..... De la ciudad de....., en adelante EL EMPRENDIMIENTO, convienen en celebrar el presente contrato, que se registrará por las siguientes cláusulas y condiciones

PRIMERA: Objeto

El presente contrato reglamenta las relaciones entre LA UNIVERSIDAD y EL EMPRENDIMIENTO en el marco del Programa de Incubadora de Empresas UNCuyo, posibilitando la instalación de EL EMPRENDIMIENTO y la utilización de los servicios ofrecidos por LA UNIVERSIDAD, para el desarrollo de la Etapa de Pre incubación, y que se detallan a continuación:

- espacio físico para el desarrollo de las actividades, en una infraestructura de uso compartido e insumos básicos, con acceso a información y servicios tecnológicos,
- capacitación de fuerte contenido práctico y fundamento teórico,
- asesoría legal, tributaria, contable, organizativa y de gestión, asistencia técnica y tutorías,
- acceso a la red de vinculaciones de la UNCuyo,
- ambiente en el cual los pre incubados puedan compartir sus experiencias, reduciendo los riesgos que acompañan el inicio de una empresa,
- y herramientas que permiten el desarrollo de la actitud emprendedora, de planes de negocios, la búsqueda de mercados y de futuros inversores

Párrafo Único- Las partes acuerdan y declaran expresamente que este instrumento no constituye, ni en el todo ni en parte, un contrato de locación de espacio físico o de servicios sino un contrato de medios, y tampoco implica vínculo laboral entre los miembros del EMPRENDIMIENTO y LA UNIVERSIDAD, o viceversa.

SEGUNDA: Antecedentes que forman parte del presente: Idea proyecto aprobada (Formulario de Inscripción)

TERCERA: Obligaciones (servicios) de la Incubadora de Empresas de la UNCuyo

LA UNIVERSIDAD concede el uso del cubículo N°: _ _ _, con facultad de ser usado conforme al Reglamento que se firma y declara conocer, por un plazo máximo de seis (6) meses. El uso del cubículo faculta al pre incubado el acceso y uso de los siguientes servicios:

Servicios de apoyo:

- Sala de reuniones.
- Servicio de vigilancia.
- Servicio de limpieza.
- Uso de computadoras.
- Servicio telefónico fijo local.
- Servicio eléctrico.
- Servicio de agua potable.
- Servicio de fax.
- Acceso a INTERNET y correo electrónico.
- Servicios tecnológicos.
- Asesoría en las áreas que requiera EL EMPRENDIMIENTO disponibles en LA UNIVERSIDAD.
- Seguimiento al desarrollo de la Idea-Proyecto.
- Tutorías de profesionales especializados.
- Consultorías especializadas disponibles en la UNIVERSIDAD
- Acceso a sistemas de información
- Apoyo en las gestiones ante fuentes financieras.
- Participación en actividades de capacitación y reuniones empresariales acordadas con LA UNIVERSIDAD.
- Apoyo institucional en gestiones ante organismos públicos y privados u otras empresas.
- Gestiones y contactos con la red de vinculaciones de LA UNIVERSIDAD.

CUARTA: Obligaciones del contratista

a) Los miembros del EMPRENDIMIENTO se comprometen a acordar con LA UNIVERSIDAD la incorporación en el Programa Incubadora de Empresas UNCuyo, que consiste en el desarrollo del plan de negocios y el planeamiento de la gestión empresarial (período máximo de seis meses de pre

incubación), y la posterior implementación del proyecto en caso de tener dictamen positivo en la primera etapa. La incorporación a la etapa de incubación surgirá del acuerdo entre las partes.

- b) Ocupar el área prevista para el desarrollo de la pre incubación en 5 días hábiles a partir de la firma del presente acuerdo.
- c) Desarrollar sus actividades en conformidad con la Idea-Proyecto, quedando vedado el uso del espacio cedido por LA UNIVERSIDAD para cualquier otro fin.
- d) Presentar en forma diligente y regular las conclusiones y estado de avance del Plan de Negocios toda vez que sea solicitado, en un plazo no mayor de 72 horas hábiles.
- e) Participar en los eventos promovidos por la Incubadora de Empresas UNCuyo.
- f) Cuidar la limpieza y mantenimiento del cubículo como así también de los espacios comunes, y no alterar o modificar sin previo consentimiento de la Universidad el cubículo.
- g) Devolver el área prevista al finalizar la pre incubación o al rescindirse el contrato en perfectas condiciones.
- h) Firma del contrato de incubación cuando corresponda.
- i) Respetar íntegramente lo dispuesto en este contrato como así también lo establecido en el Reglamento Interno de la Incubadora de Empresas UNCuyo.

QUINTA: Canon

LA UNIVERSIDAD establece un canon fijo mensual estimado en PESOS TRESCIENTOS (\$300.-) en concepto de aporte parcial por las prestaciones recibidas.

SEXTA: Beneficio Promocional

Como estímulo y promoción al emprendimiento a desarrollar LA UNIVERSIDAD no hará exigible el pago de estos aportes al pre incubado que cumplan en tiempo y forma las condiciones a las que se obligan por el presente contrato.

Los socios del EMPRENDIMIENTO se comprometen a presentar a la Incubadora de Empresas UNCuyo, el desarrollo integral, completo y concreto del Plan de Negocio cuya idea- proyecto fuera aprobada por la UNCuyo, los informes de avance toda vez que lo soliciten los responsables de la Incubadora de Empresas UNCuyo y a cumplir con los plazos que indiquen los tutores.

Concluido el período de pre incubación, los socios del EMPRENDIMIENTO dispondrán de un (1) mes para decidir la ejecución del Plan de Negocios incorporándose a la etapa de Incubación. LA UNIVERSIDAD hará una propuesta negociable para el avance hacia la etapa de incubación.

En el caso de que los socios del EMPRENDIMIENTO no manifiesten su interés por los resultados comercializables, patentados o no, originados en el proyecto, y una vez concluido el plazo de pre incubación fijado, los mismos pasarán a ser propiedad exclusiva de LA UNIVERSIDAD, que podrá disponer de ellos y decidir si explota dichos resultados.

SÉPTIMA: Confidencialidad y propiedad intelectual

Si se produjeran resultados de aplicación industrial y/o comercial las partes procederán a registrar las correspondientes patentes bajo titularidad conjunta.

Si los pre incubados llegaran a explotar los resultados del EMPRENDIMIENTO fuera del Programa de Incubadora de Empresas UNCuyo, asumirán todos los cargos fiscales que puedan recaer sobre la fabricación y explotación comercial de los resultados de la investigación, así como las responsabilidades por las garantías dadas respecto al objeto de su fabricación, suministrado por ellos mismas a sus clientes. LA UNIVERSIDAD no asumirá ninguna responsabilidad frente a terceros y será totalmente ajena a litigios derivados de la fabricación y explotación comercial de los resultados.

Los pre incubados se comprometen a citar en la divulgación del producto o proceso el apoyo de la Incubadora de Empresas UNCuyo y a colocar en sus empaques el logo de la misma durante un plazo de DOS (2) años desde el lanzamiento al mercado.

Las partes se comprometen a mantener total reserva sobre toda información estratégica de carácter técnico, comercial o de otro tenor en relación al desarrollo del proyecto, incluso de la Idea Proyecto que se adjunta como anexo, las que sólo podrán divulgadas previo acuerdo entre las partes. Esta condición se hará extensiva a las demás personas que las partes hagan partícipe del EMPRENDIMIENTO.

OCTAVA: Modificaciones o mejoras al lugar de trabajo

Expresamente se prohíbe al EMPRENDIMIENTO efectuar cualquier modificación al cubículo sin previa autorización de la Incubadora de Empresas de la UNCuyo, dichas modificaciones y/o mejoras serán en beneficio de la Incubadora de Empresas de la UNCuyo, no pudiendo el EMPRENDIMIENTO solicitar compensación y/o indemnización alguna con fundamento en dichas modificaciones y mejoras, renunciando a toda acción sobre el particular.

NOVENA: Plazo de pre incubación

El plazo total del periodo de pre incubación será de 6 meses, prorrogables por acuerdo de las partes por un plazo no superior a SEIS (6) meses, desde la notificación fehaciente de la admisión correspondiente, por parte de las autoridades de LA UNIVERSIDAD.

DÉCIMA: Intransferibilidad

Queda absolutamente prohibido al EMPRENDIMIENTO, ceder o transferir, total o parcialmente, en forma transitoria o permanente los derechos y/o obligaciones emergentes del presente contrato.

UNDÉCIMA: Garantía

Para asegurar el cumplimiento total y oportuno de todas y cada una de las obligaciones asumidas por los socios del EMPRENDIMIENTO a partir de la firma de este Contrato, los socios aceptan y otorgan a LA UNIVERSIDAD, un documento de garantía por la suma de PESOS TRES MIL (\$ 3000.-), facilitando irrevocablemente a la Universidad a ejecutarlo cuando el EMPRENDIMIENTO hubiere incumplido fehacientemente cualquiera de las obligaciones comprometidas en este contrato y sus anexos.

DÉCIMASEGUNDA: Rescisión

Por violación del reglamento, se habilitará a LA UNIVERSIDAD a rescindir inmediatamente el contrato y exigir al EMPRENDIMIENTO el cese de toda actividad en el cubículo, debiendo retirar, una vez notificada, todo bien de su propiedad desocupando totalmente el mismo.

La Incubadora de Empresas UNCuyo podrá exigir en cualquier momento la restitución del cubículo en el mismo estado de conservación en que fue cedido, debiéndose notificar dicha situación, en forma fehaciente con una antelación mínima de 30 días corridos. En el caso de que el emprendimiento no restituyera el cubículo en el plazo establecido el mismo deberá indemnizar a la Incubadora de Empresas UNCuyo con una multa diaria de \$ 30 (treinta pesos) por cada día de demora.

En caso que EL EMPRENDIMIENTO decidiera por cuenta propia abandonar la pre incubación, deberá mostrar causas justificadas y a consideración de LA UNIVERSIDAD. El aviso deberá hacerse con una antelación mínima de 30 días corridos, teniendo la obligación de restituir el cubículo en las condiciones en que lo recibió. Cualquier situación que no cumpla con lo establecido en esta cláusula facultará a LA UNIVERSIDAD a ejecutar el documento de garantía por los montos equivalentes a los gastos ocasionados.

DÉCIMATERCERA: Modificaciones al contrato

El presente acuerdo no está sujeto a modificaciones.

DÉCIMACUARTA: Competencia

Para todos los efectos legales que hubiere lugar, las partes se someten a la competencia de los tribunales federales con sede en la ciudad de Mendoza, con exclusión de cualquier otro fuero o jurisdicción que pudiera corresponderle.

DÉCIMAQUINTA: SELLADO:

En caso de corresponder el sellado que demande la formalización del presente contrato será abonado totalmente por EL EMPRENDIMIENTO.

Para constancia y en prueba de conformidad se firman tres ejemplares de un mismo tenor e igual efecto legal, en lugar y fecha indicados, recibiendo cada parte su respectivo ejemplar en este acto.

ANEXO N: Incubación y patrocinio de los siguientes proyectos por UNCUSA

Colbo: Producción de artículos de cerámica mediante procesos innovadores y calidades diferenciales.

Energe: Desarrollo, fábrica y comercialización de equipos solares térmicos masivamente para uso industrial y doméstico en los mercados de Latinoamérica.

Ras-Salu: Desarrollo de plataforma de software para la gestión de información médica.

Caminos Digitales: Semáforos Independientes Autoabastecidos” desarrolla su actividad a partir de la fabricación e instalación de dispositivos de control con el fin de servir al ordenamiento del tránsito vehicular.

In Vitraux: Empresa biotecnológica especializada en el cultivo de tejidos vegetales in vitro. Facilita el acceso a productos y servicios agronómicos, como la micro propagación y el saneamiento, permitiendo aumentar la competitividad en el mercado y obtener el máximo rendimiento de los cultivos. Además ofrece plantines decorativos in vitro ofreciendo una alternativa diferente en regalos empresariales o souvenirs.

Bulbos Andinos: Producción y exportación de bulbos de tulipanes.

Atmósfera 6: Servicio de elaboración de vino espumante especializado para las bodegas que no poseen esta tecnología.

Safety Andina: Desarrollo y comercialización de herramientas y maquinaria para la industria del petróleo.

Azuelar: Servicio de reciclaje de barricas mediante el método de azuelado.

Chacras Bike: Parador, servicio técnico, emergencias, guardia y visitas guiadas en la base de los circuitos para bicicletas en Chacras de Coria.

MP Train: Venta de MP3 con rutinas deportivas y música.

900° Diseña: Producción de revestimientos y decoración en vitro fusión, cerámica, travertino, espejo, ofreciendo diseño, innovación, calidad y servicio.

PKM: Consultora especialista en Responsabilidad Social Empresaria e Institucional.

Forraje Vivo Aeropónico: Producción de invernaderos aeropónicos para forraje de calidad “Premium” - Ecoturismo: Montaje de base de operaciones de ecoturismo en la reserva de Villavicencio.

Rincón del Indio: Permite a los entusiastas del vino ser parte del proceso de productivo, con la creación de un complejo de lujo, bodega de excelencia con vinos a medida del cliente y museo de los pueblos originarios en el Challao.

Briquetas de Biomasa: El objetivo es ser una empresa nacional líder en la producción y comercialización de briquetas fabricadas con biomasa constituida por residuos agroindustriales y/o agroforestales de la región sur de Mendoza.

Hongos comestibles: Producción y comercialización de hongos variedad gírgolas y shiitake.

Eco cloro: Producción y comercialización de cloro ecológico, sin mercurio por un proceso especial de elaboración del mimo.

Di Agro: Brinda herramientas de análisis, diagnóstico y asesoramiento a productores agrícolas. Colabora en el desarrollo de una agricultura integrada, sustentable y respetuosa con el medio ambiente mejorando la gestión de los recursos productivos.

Plaguicidas orgánicos: Elaboración de plaguicidas orgánicos utilizando compuestos naturales como el ajo y el fruto del paraíso.

Gen TV: Desarrollo de un canal de televisión comunitaria que transmite actualmente a 10 km de la antena en el departamento de San Rafael.

Fábrica de Cerveza: Realización de un nuevo producto basado en el proceso de elaboración de la cerveza con al agregado de mosto de uva.

Huellas Digitales: Desarrollo de sistema de seguridad y control en servicios públicos mediante el uso de huellas digitales.

Casas Prefabricadas: Creación de empresa para la construcción de viviendas utilizando un método más resistente, rápido y económico de la construcción tradicional.

Producción de levaduras para la industria vitivinícola: Servicio de selección, caracterización y conservación de levaduras nativas propias del terruño. La bodega podrá diferenciarse a través de una vinificación con levaduras exclusivas de sus propios viñedos.

Lobesia: Comercialización de productos biológicos innovadores para combatir ciertas plagas que afectan a los cultivos y sustituir el empleo de organofosfatos en la agricultura. Inicialmente, produce un bioplaguicida a base de hongos entomopatógenos y feromonas específicas para controlar la “Polilla del Racimo de la Vid” propia de la Región desde 2008.

Fingerprint: Servicio de identificación varietal mediante el empleo de marcadores moleculares que permite un alto nivel de precisión. El proyecto está enfocado en un principio al sector olivícola, ya que hay demanda desde instituciones públicas y privadas, pero con posibilidad de desarrollo en otros sectores.

Arttox: Producción de la toxina botulínica para nuevas aplicaciones médicas.

Amor Eterno: Desarrollo de indumentaria con talles especiales.

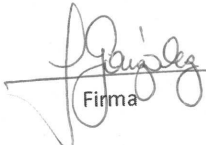
DECLARACION JURADA – Res. 212/99-CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros”.

Mendoza, 07 de ~~septiembre~~ del 2012

González, Laura Elisabeth
Apellido y Nombre

24824
Nº de Registro


Firma