

Incubadoras de Empresas



Trabajo de Investigación Final

Leoz Barcala, Stefania
Quirini, Carolina

Tutora: Dra. De Arteche Mónica R.

Resumen

El presente trabajo de Investigación realiza un acercamiento al management de las Incubadoras de empresas en Argentina, realizando una comparación con las Incubadoras en Brasil, país que se convirtió en el principal incubador a nivel latinoamericano. En adición se vinculan factores externos a las incubadoras que contribuyen a su desarrollo.

Las incubadoras de empresas reducen de forma significativa la tasa de mortandad de emprendimientos nacientes. Es conocido el rol social y económico que desempeñan las mismas en los países, es por esto que decidimos realizar dicha comparación para conocer más acerca de la situación de incubación en nuestro país.

El trabajo de campo fue realizado en función entrevistas a gerentes de incubadoras de ambos países, una entrevista a un experto en la temática y situación bilateral y por ultimo un análisis de documentos que recolectaron los datos pertinentes. Los resultados obtenidos y las teorías estudiadas sobre el tema fueron analizados en conjunto para arribar a diferencias y semejanzas en cuanto al gerenciamiento, siguiendo los bases de los modelos de Bolton, Rice & Matthews y Smillor & Gill. También se identificó su financiamiento, proceso de selección y organización interna.

Se determino de suma importancia la sinergia que se obtiene en una asociación mixta.

Un alineamiento de políticas que apoyen a los sistemas de incubación debe ser fundamental para el crecimiento y beneficio de todos interesados.

Palabras clave

Incubación de empresas, emprendedor, management, sustentabilidad, sinergia.

Abstract

The following research work focuses on the Argentine enterprise incubators' management, providing a comparison between these and the ones in Brazil which is the main incubator of all Latin American countries. Besides, this work points out some factors external to the enterprise incubators that contribute to their development.

Apart from notably diminishing the mortality rate of rising start-up businesses, the enterprise incubators play an influential, widely known social and economic role in the countries where they take place. These and our aim at going in depth as regards the current situation of the Argentine incubation are some of the reasons why we decided to make such comparison.

The fieldwork has been based on interviews not only to incubator managers from both countries but also to an expert on the field and bilateral situation. In addition to this, we have presented an analysis of different documents which gather the data relevant to the research work. The results obtained and the theories studied on the subject matter have been analyzed jointly following the Bolton, Rice & Matthews and Smillor & Gill's models in order to be acquainted with the differences and similarities of the incubators' management. The incubators' financing, selection process and internal organization have also been identified.

It has been determined that the synergy obtained from a joint partnership is extremely important.

A policy alignment supporting the incubation systems should be imperative for the growth and benefit of all stakeholders.

Key Words

Business Incubation, entrepreneur, management, sustainability, synergy.

Resumen.....	1-2
1. Justificación.....	4
2. Alcance.....	5
3. Marco Teórico.....	6-42
Capítulo 1.....	6-12
1.1 Breve Historia.....	6
1.2 Importancia de las Incubadoras en el mundo.....	7-8
1.3 Modelos de Incubación.....	9-10
1.4 Ciclo de Vida de las Incubadoras.....	11
Capítulo 2.....	12- 24
2.1 Administración de organizaciones.....	12-13
2.2 Procesos, Funciones principales de la administración.....	13-16
2.3 Estructura Organizacional.....	16-18
2.4 Modelos de administración de Incubadoras de base tecnológic.....	18-24
Capítulo 3.....	25-42
3.1 Estadísticas Incubadoras Argentina.....	25-28
3.2 Estadísticas Incubadoras Brasil.....	28-34
3.3 Políticas Gubernamentales – Cronología.....	34-42
4. Metodología de Investigación.....	43-48
4.1 Descripción de Metodología de Investigación.....	43-46
4.2 Cuadro Metodología de Investigación.....	47-48
5. Trabajo de Campo.....	48-65
5.1 Análisis de Entrevistas.....	48-62
5.2 Análisis de documentos.....	62-65
6. Análisis de datos.....	65-72
6.1 Cuadro Análisis de Entrevistas.....	65-69
6.2 Osgoods.....	70-72
7. Conclusiones e Implicancias.....	73-75
8. Bibliografía.....	76-78
9. Apéndices.....	79-169
10. Agradecimientos.....	170

1. Justificación

El rol de las incubadoras de empresas a nivel mundial es el mismo: proveer un ambiente que ayude a emprendedores tempranos al desarrollo de su negocio con el objetivo de disminuir su mortalidad en sus primeros años de vida.

Dichas incubadoras del carácter tecnológico brindan asesoramiento a emprendedores que inician con ideas pertenecientes a este rubro. Somos conocedoras del papel que tienen las incubadoras como motor social y económico en todos los países del mundo, es por ello que decidimos realizar esta investigación.

El presente trabajo de investigación pretende describir de forma comparativa aspectos relevantes que diferencian las incubadoras brasileñas de las argentinas y determinar cuales son los factores clave que contribuyen a su éxito.

Decidimos tomar como referencia Brasil ya que es el principal incubador de América Latina.

Nos proponemos con esta investigación responder la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las diferencias y semejanzas entre la forma de gestión de las incubadoras brasileñas y las argentinas?

Objetivos

- Encontrar las diferencias y semejanzas principales relacionadas con el management de las incubadoras de Brasil y Argentina.
- Reconocer factores externos a la incubadora que contribuyan a su desarrollo.

2. Alcance

Para este trabajo de investigación no se tuvo en cuenta las condiciones macroeconómicas de los países evaluados para hacer las comparaciones.

Tampoco se evaluó el grado de éxito de las incubadoras analizadas, ni se tuvo en cuenta la cantidad de proyectos graduados a lo largo de la vida de cada una de ellas. En adición no se consideró la antigüedad o experiencia de incubación de cada una de las incubadoras.

3. Marco Teórico

Capítulo 1

1.1 Breve Historia

Barrow (2001) menciona que no fue hasta que el profesor David Birch publicó un paper en 1979 referido a la importancia de los nuevos negocios para la economía estadounidense, que nadie comprende realmente la importancia de dichos emprendimientos para el bienestar económico de un país.

Además del reconocimiento de su importancia, en este paper Birch también reveló la fragilidad de dichos negocios. En el año 1987 Birch retomó su investigación y demostró que dependiendo de las condiciones macroeconómicas cerca de la mitad de las pequeñas firmas sobreviven más de 5 años.

Barrow afirma que es de común conocimiento que las dos razones principales del fracaso de los pequeños negocios es por un lado, la falta de experiencia en la administración, y por el otro la falta de inversión.

El autor considera de interés que la primera Incubadora de Empresas moderna como se la conoce hoy en día tuvo lugar en la ciudad de Troy, localizada a lo largo del río Hudson en Nueva York. Los edificios de dicha ciudad se convirtieron en el lugar donde se creó el Instituto Politécnico de Rensselaer. El presidente de dicho instituto en 1980, comenzó un programa para conectar a los alumnos de perfil emprendedor, que utilizan sus conocimientos adquiridos tanto técnicos como tecnológicos, con potenciales inversores.

1.2 Importancia de las Incubadoras en el Mundo

Según un estudio realizado por el GEM (Global Entrepreneurship Monitor), en 2011 alrededor de 388 millones de emprendedores estaban involucrados en comenzar y gestionar un nuevo negocio en el mundo, lo cual reviste de importancia en el crecimiento económico ya que los emprendedores crean trabajo, potencian y generan innovación; dando lugar a cambios estructurales de industrias y la economía mundial. El GEM considera que el crecimiento económico de un país es el resultado de dos grupos de actividades paralelas interrelacionadas:

- Aquellas asociadas con las firmas establecidas
- Aquellas relacionadas directamente con el proceso emprendedor

Podemos decir que las relacionadas con el proceso emprendedor hacen referencia a un marco de condiciones que podemos identificar como:

- Acceso al capital: disponibilidad de recursos financiero, inversión y deuda para negocios nuevos y en crecimiento; incluyendo préstamos y subsidios.
- Acceso a Infraestructura Física: Disponibilidad de infraestructura como telecomunicaciones, conectividad, servicios de luz, gas, agua, transportes y vías de acceso adecuadas por tierra, agua y aire.
- Educación y Entrenamiento: Incorporación de capacitación para la creación de empresas y gestión en todos los niveles del sistema educativo.
- Transferencia de Tecnología e investigación: Disponibilidad y orientación hacia la captura de oportunidades comerciales e innovación, accesible a empresas pequeñas y nacies.
- Normas Culturales y Sociales: nivel de motivación y promoción hacia la creación de nuevos negocios, empresas e innovación. Grado de reconocimiento de los emprendedores exitosos como modelos sociales.
- Apertura del Mercado Interno: estabilidad de los acuerdos comerciales y dinamismo del mercado para entrada y salida de nuevos y más competidores.

- Infraestructura Legal y Comercial: Seguridad jurídica y complejidad de un cuerpo legal que promueva la creación de nuevas empresas y la inversión.
- Políticas de Gobierno: políticas públicas que contemplen el tamaño de las empresas, promoviendo el nacimiento y crecimiento de nuevos negocios, a través de impuestos, aplicación y regulación.
- Programas de Gobierno: existencia y calidad de programas pensados para asistir a empresas jóvenes y nacientes a nivel nacional, regional y local.

Al hablar de incubadoras de empresas hacemos referencia a herramientas utilizadas para apoyar el surgimiento de nuevos emprendimientos en especial con base tecnológica o con fuerte contenido innovador.

NBIA, el máximo organismo que nuclea las incubadoras de empresas en Estados Unidos las define como un proceso dinámico de desarrollo de emprendimientos. Las incubadoras fomentan las nuevas empresas ayudándoles a sobrevivir y crecer durante el periodo de nacimiento que es cuando están más vulnerables, brindándoles asesoramiento gerencial, acceso al financiamiento y alcance a los servicios comerciales o técnicos considerados críticos. Además ofrecen a las firmas emprendedoras servicios compartidos de oficinas, acceso a equipamiento, un alquiler flexible y un amplio espacio, todo en un mismo lugar.

Lyons & Gregg (2003) definieron la misión de un programa de incubación como: “ayudar a los empresarios en la formación y el desarrollo de una nueva empresa para que esta pueda sobrevivir y ser exitosa”.

Se relaciona con el crecimiento económico de los países, ya que las incubadoras de empresas están focalizadas en reducir el nivel de mortandad de los emprendimientos; el cual ronda en un 80% el fracaso durante el primer año y la mitad de los sobrevivientes no traspasa el 5° año. Esto se revierte cuando se trata de emprendimientos incubados el cual un 80% continúa en el mercado luego de su tercer año de vida. (Comisión Europea y NBIA en WOBI Magazine, 2012).

1.3 Modelos de Incubadoras

Según un informe perteneciente a la Secretaría de Gestión Pública de Argentina (Venturuzzi, Longo, Martín y Velazco, 2007) la clasificación de las incubadoras se puede encontrar en función de 4 temáticas diferentes:

1. Según su naturaleza.
2. Según el tipo de empresa alojada.
3. Según la entidad promotora.
4. Según las características de los emprendimientos que alojan.

En el presente documento expondremos las primeras tres.

1) Según su naturaleza

- *Físicas*: El enfoque de este tipo de incubadoras es el de brindar un espacio para el emprendimiento y espacios comunes para el desarrollo del negocio, así también como servicios técnicos, financieros y gerenciales.
- *Virtuales*: Aquellas cuya incubación es realizada en un portal web y su asistencia a los emprendimientos es mediante la utilización de tecnologías de información.
- *Mixtas*: Son aquellas que en su desarrollo toman diferentes modalidades, físicas y virtuales.

2) Según el tipo de empresa alojada

- *Productivas*: Son aquellas cuyo objetivo es la inserción productiva de sectores de escasos recursos y el desarrollo local, suelen ser impulsadas por el gobierno.
- *Innovadoras o tecnológicas*: Aquellas cuyo objetivo principal es el fortalecimiento de emprendimientos de base tecnológica.
- *Mixtas*: Una combinación de las anteriores.

3) Según la entidad promotora

- *De base municipal:* Suelen estar destinadas a crear empresariedad en la base social de desempleados, a menudo suelen ser acompañadas del tipo físicas y productivas.
- *Organismos de I+D:* Es común encontrarlas dentro de los predios de los organismos de I+D y relacionadas con los investigadores de dichos organismos y sus laboratorios propios.
- *Mixtas:* Dichas incubadoras suelen encontrarse en la mayoría de los emprendimientos, ya que se suele entender que una conducción mixta de las mismas genera sinergias que de realizarse de forma individual ninguna lograría.

Creemos importante agregar la cuarta clasificación en función a otros autores.

4) Según sus requerimientos tecnológicos:

Esta clasificación surge de un estudio realizado por Villanova Mitre y Gilabert (2010)

- *Tradicional:* Incuban empresas que no necesitan infraestructura tecnológica, suelen ser emprendimientos más sencillos, así como un tiempo de incubación más breve de hasta tres meses.
- *De tecnología Intermedia:* El tiempo de incubación de estos emprendimientos es de hasta 12 meses, dichos emprendimientos por incorporar elementos de innovación deben vincularse a centros e institutos de conocimiento, grandes empresas o redes estratégicas de información.
- *De alta tecnología:* Este tipo de incubadoras poseen un tiempo de incubación de sus emprendimientos más elevado por poseer amplia infraestructura física y tecnológica; incluye aquellos emprendimientos enfocados a los sectores de software especializado, comunicación, diseño de microprocesadores, biotecnología y otros.

1.4 Ciclo de Vida de las Incubadoras

Boldrini y Setuain (2008) identificaron las siguientes tres etapas del ciclo de vida de las incubadoras de negocios:

- *Etapa Inicial:* Esta etapa corresponde al momento donde se identifica la estructura edilicia necesaria para la incubadora en función al tipo de emprendimiento a incubar. Identificamos el fin de esta etapa como el momento en el que alcanza su punto de equilibrio.
- *Etapa de Desarrollo de Negocios:* En esta etapa se identifican claramente los servicios que brinda la incubadora de consultoría a cada emprendimiento; cuando el espacio físico de la incubadora es insuficiente, o el grado de sofisticación de los servicios brindados requeridos es mas alto, ocurre el traspaso a la tercer y última etapa.
- *Etapa de Maduración:* La etapa de maduración corresponde al momento en el que la empresa por falta de espacio físico debe establecer políticas de aceptación de nuevos proyectos más claras y/o acelerar “graduaciones” de proyectos ya integrados a su sistema. También se puede proceder a expandir las operaciones a nuevas sedes.

Capítulo 2

2.1 Administración de organizaciones

Una organización surge de la asociación que realizan ciertas personas para satisfacer sus necesidades o resolver un problema que no pueden solucionar actuando de forma individual. (Cardozo et al, 2007)

A su vez, otro aspecto que brinda Koonz (Koonz en Cardozo, et al. 2007) es el hecho de que para la mayoría de los gerentes una organización implica una estructura intencional de roles y puestos formalizada.

Las organizaciones poseen 5 elementos básicos:

- **Misión:** Entendida como la razón de ser de la organización, contesta a la pregunta de por qué existe la compañía.
- **Visión:** Permite dilucidar cómo quiere ser vista la organización en un futuro, definir qué posición en la sociedad desea ocupar.
- **Estrategia:** Dirección y alcance de una organización a largo plazo (Johnson, Scholes y Whittington, 2006)
- **Personas**
- **Estructura:** “La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas” (Mintzberg, 1983, p.6)

Las organizaciones según Cardozo, et al. (2007) pueden clasificarse de la siguiente manera, entre otras:

a) Según sus fines:

- Con fines de lucro
- Sin fines de lucro

b) Según la adhesión de los miembros:

- Coercitivas: Aquellas a las que no es posible dejar de pertenecer.
- Remunerativas: Pertenecer a ellas supone una recompensa comercial.
- Normativas: La vinculación se establece por decisión individual, pero la persona está sujeta a sus formalidades.

Cabe destacar que en esta investigación son de interés únicamente las clasificaciones mencionadas, existen variedad de clasificaciones adicionales.

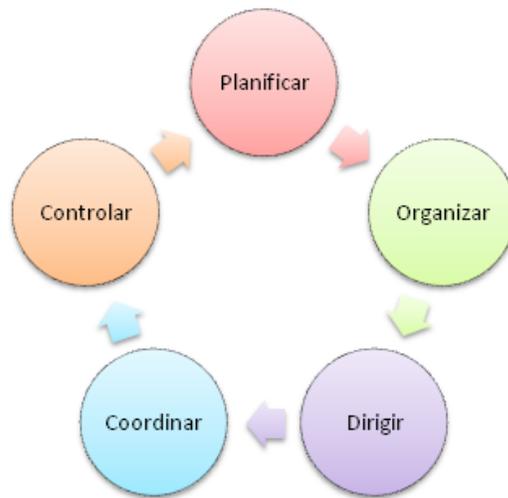
Al definir el concepto de administración surgen multiplicidad de definiciones posibles. Una de ellas la aporta Koonz et al. (1991) quien describe a la administración como un proceso en el que se diseña y mantiene un ambiente en el que las personas trabajando de forma conjunta de lograr el alcance de las metas seleccionadas de forma eficiente.

A su vez, la administración puede ser definida como “El proceso de alcanzar metas trabajando con y por medio de la gente y de otros recursos de la organización” (Certo, Samuel C, 2001, p.6).

2.2 Funciones de la administración

Cardozo et al. (2007) proporciona otro aspecto de la administración relacionada a ésta vista como un proceso compuesto por las siguientes 5 funciones básicas:

Figura 1



Fuente: Generación Propia basado en Cardozo et al. (2007)

1. Planificación

Según Cardozo et al (2007) “Planificar significa definir las metas de la organización, establecer una estrategia para alcanzarlas y desarrollar los planes que permitan integrar y coordinar las actividades”. Los autores también hacen énfasis en la diferencia entre la planificación formal e informal. La primera se desarrolla en organizaciones maduras, por lo general coinciden con las más grandes, quienes suelen plasmar este proceso por escrito. Por otro lado, la planificación informal se desarrolla en organizaciones más jóvenes y pequeñas, en las cuales no se registra por escrito esta función.

2. Organización

Tiene como objetivo mantener la mayor cohesión de los factores posibles, consiste en la búsqueda de orden en las actividades realizadas por la organización.

Certo, Samuel C. (2001) define la organización como “La asignación de las tareas que se desarrollan bajo la función de planeación para varios individuos o grupos dentro de la organización”. Él establece que “la organización crea un mecanismo para llevar los planes a la acción”.

3. Dirección

Siguiendo la línea de Cardozo et al (2007) ellos identifican que la dirección posee dos factores básicos, por un lado las personas y por el otro el sistema de toma de decisiones. En relación con las personas ellos destacan que es de gran importancia conocer como los integrantes de la organización se desenvuelven, sus actitudes y comportamiento. Existen mecanismos como la motivación o el liderazgo que permiten optimizar las relaciones entre los integrantes de la organización. Todo ello tiene el objetivo de establecer aquellos planes de acción que se adecuen y obtengan resultados positivos.

3. Coordinación

Esta función de la administración está íntimamente vinculada con la estructura de la organización, motivo por el cual creemos conveniente ampliarla en la sección correspondiente a *Estructura organizacional*. Sin embargo, para hacer una breve introducción al tema podríamos definir la coordinación como la forma en la que se armonizan todas las actividades dentro de la organización.

4. Control

Certo, Samuel. C (2001) reconoce tres acciones que se llevan a cabo en esta función. Primero ocurre la recolección de información para medir el desempeño reciente dentro de la organización. En segundo lugar, identifica la acción de comparar el desempeño actual con los estándares de desempeño preestablecidos. Por último, se determina si la organización debería modificarse para cumplir con los estándares preestablecidos.

Paralelamente, Cardozo et al (2007) definen la función de control como “el proceso de monitoreo de las actividades con el fin de asegurar que se realicen de acuerdo con lo planificado y corregir todas las desviaciones significativas”.

Ellos mencionan otro aspecto del control en función al momento en el que éste se realiza. Los autores establecen que el control puede llevarse a cabo en los siguientes tres momentos:

- Con anterioridad a la acción
- Mientras se desarrolla la acción
- Con posterioridad a la acción

Certo, Samuel. C (2001) a diferencia de Cardozo et al. no distingue entre las funciones de Dirigir y Coordinar; sino que agrupa ambas bajo la función de “Influencia”. Muy parecida a la función de Dirigir, la influencia tiene como fin la guía de las actividades que se realizan dentro de la organización en la dirección adecuada; a su vez establece que otro de los objetivos dentro de la función de Influencia es el aumento de la productividad.

2.3 Estructura organizacional

La estructura formal de toda organización se ve reflejada en su organigrama, éste define los niveles y papeles dentro de la misma.

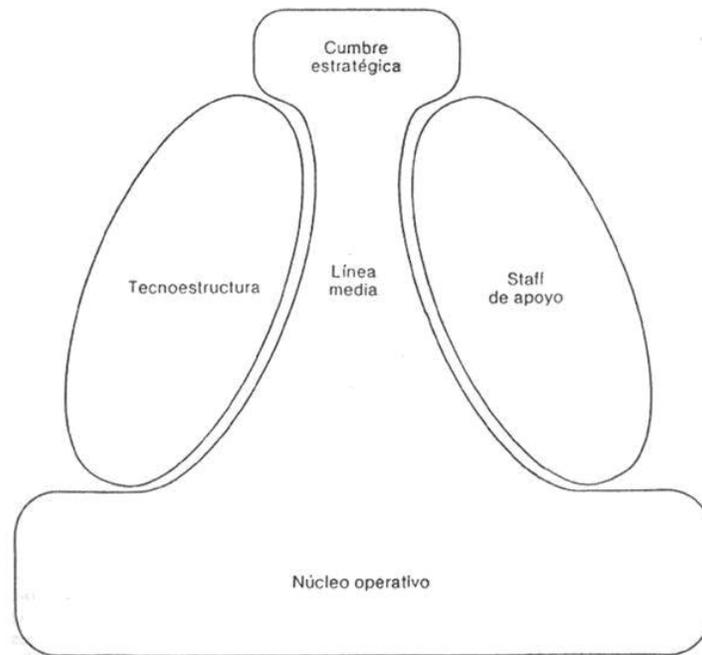
Dichos organigramas son importantes ya que describen quién es responsable de qué.

Por otro lado, la estructura jerárquica influye en los patrones de comunicación internos y al intercambio de conocimientos. A su vez, el tipo de posiciones en la cúspide sugiere el tipo de habilidades necesarias para avanzar en la organización.

“Las estructuras formales pueden decir mucho sobre el papel del conocimiento y las habilidades en una organización” (Johnson, Scholes y Whittington, 2006 p.392)

Para facilitar la visualización de la organización en su totalidad decidimos citar el modelo proporcionado por Mintzberg (1983) que consiste en ver la organización en función de cinco partes básicas diferentes. En la siguiente figura podemos observar las cinco partes:

Figura 2



Fuente: Mintzberg (1983)

Procedemos a describir cada una de las partes:

- *Núcleo Operativo:* Se encuentra en la base de la organización y está formado por aquellas personas que realizan las tareas básicas, en el caso de las empresas de brindar los servicios o crear los productos. En aquellas organizaciones simples quienes operan suelen ser autosuficientes y la organización no necesita mucho más que el núcleo operativo.
- *Cumbre estratégica:* Surge de la necesidad de supervisar al núcleo operativo, a medida que la organización crece aumenta la necesidad de supervisión directa por adoptar una división de trabajo más compleja. Se vuelve obligatorio asignar un gerente que esté a cargo de todo en lo que denominamos como “cumbre estratégica”.

- *Línea Media*: Surge como consecuencia del crecimiento de la organización, a medida que se incorporan empleados al núcleo operativo y el trabajo se divide de forma más específica es necesario incorporar gerentes en la línea media que actúan como una jerarquía de autoridad entre el núcleo operativo y la cumbre estratégica.
- *Tecnoestructura*: Esta unidad se encarga de la estandarización, dicha responsabilidad cae sobre los analistas. Se encuentran fuera de la jerarquía de autoridad de la línea. Los analistas debilitan el control de los administradores sobre el trabajo de sus operarios.
- *Staff de apoyo*: Dicha unidad surge de agregar unidades de staff de naturaleza diferente a la de la organización, con el propósito de ofrecerles servicios indirectos.

Al analizar con más profundidad la figura otorgada por Mintzberg podemos observar que la Cumbre Estratégica, la Línea Media y el Núcleo Operativo se muestran en una secuencia ininterrumpida para indicar que están conectadas a través de una sola línea de autoridad formal. Por otro lado, el Staff de Apoyo y la Tecnoestructura se encuentran separados de la estructura y a los costados para indicar que están separados de la línea principal de autoridad e influyen de forma indirecta con el núcleo operativo.

2.4 Modelos de administración de Incubadoras de Empresas

Al desarrollar esta sección creemos adecuado mencionar tres modelos de organización de Incubadoras del tipo tecnológicas que son reconocidos como modelos de mejores prácticas de organización de las mismas. (Pereyra y Campos, 2010) Los tres modelos son los siguientes:

- Modelo Basado en Bolton
- Modelo Basado en Smillor y Gill
- Modelo Basado en Rice y Matthews

Modelo Basado en Bolton

En dicho modelo la infraestructura y un ambiente operacional adecuado posibilitan que una región propicie el crecimiento de nuevas empresas, dicho ambiente debe ser favorable para el perfeccionamiento de la creatividad e iniciativa de los emprendedores incubados.

Este modelo reconoce la infraestructura como un recurso que facilita la adaptación y crecimiento de nuevas empresas. Dicho soporte ofrecido se puede dividir en primario y secundario:

- Soporte Primario: Implica las facilidades operacionales y los recursos financieros. Este sector cuenta con órganos de apoyo a través de laboratorios, otras incubadoras, parques tecnológicos, los cuales pueden colaborar con la fase de formación de negocios.
- Soporte Secundario: Conformado por las comodidades locales, recursos administrativos y gerenciales, red de negocios y espacio físico.

Se identificaron cuatro grupos responsables que actúan en todas las fases del emprendimiento, cuya interacción evita el aislamiento empresario, los grupos son: grupo fuente, grupo soporte, grupo mercado y grupo ambiente. (Pereyra Silveira y Campos, 2010)

Modelo Basado en Smillor y Gill

Según Pereyra y Campos (2010) este modelo ve a las incubadoras de empresas como un vínculo entre los emprendedores y el mercado. Para ellos hay diez factores que contribuyen al desarrollo de la incubadora:

1. Especialista local en administración de negocios
2. Poseer acceso a financiamiento e inversión
3. Soporte y asesoría financiera
4. Soporte de la comunidad
5. Poseer una red de emprendedores con espíritu empresarial.
6. Enseñanza de espíritu empresarial

7. Percepción de éxito
8. Proceso de selección de empresas incubadas adecuado
9. Vínculo con universidades
10. Programa de metas con procedimientos y políticas claras

Al analizar Smillor y Gill, Donellas (2002, pag 30-31; en Pereyra Silveira y Campos 2010) afirma que es esencial un programa de metas con procedimientos y políticas claras en cualquier tipo de negocio; en el caso de las incubadoras al rendir cuenta a otros agentes debe tener alguna forma efectiva y confiable de hacerlo y ser premiada por su desempeño en el cumplimiento de sus funciones o alcance de las metas establecidas para su negocio. Por el lado de los emprendimientos incubados, éstos necesitan saber cómo serán evaluados, sus derechos, deberes y como proceder; todo esto desde el momento de selección hasta su graduación, de forma tal de evitar futuros inconvenientes.

Modelo basado en Rice y Matthews

El modelo basado en Rice y Matthews relaciona tres principios de éxito para una incubadora de empresas:

- Foco en la energía y los recursos para desarrollar las empresas incubadas;
- Gerenciamiento de la incubadora como negocio, minimizando los recursos y gastos en el presupuesto para desarrollar la auto-sustentabilidad eficiente para su operatividad;
- Desarrollo de una sofisticada variedad de servicios y programas.

De estos tres principios de éxito surgen las diez mejores prácticas de una incubadora de empresas según los autores:

Fuente: Pereyra Silveira y Campos (2010)

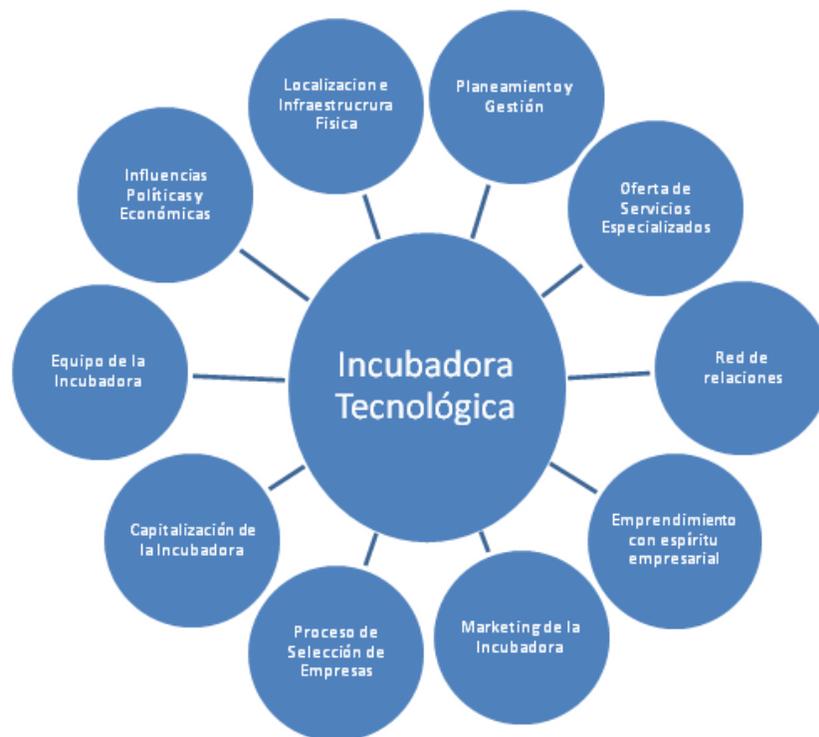
Práctica	Desarrollo
1	Compromiso con los principios básicos del negocio de incubadoras de empresas.
2	Recolectar y evaluar la información clave para decidir si la incubadora tiene viabilidad.
3	Estructurar un programa de desarrollo para que la incubadora sea financieramente viable y buscar su auto-sustentabilidad.
4	Estructurar la organización de la incubadora para minimizar los trabajos internos y maximizar el apoyo de los incubados.
5	Compromiso de quienes mantienen la incubadora en ayudar a las empresas a dar soporte a las operaciones de la incubadora.
6	Reclutar el equipo gerencial competente y experto que administre la incubadora como un negocio y que tenga la capacidad de ayudar a las empresas incubadas a crecer.
7	Escoger un local adecuado para los servicios a prestarse, que posibilite la generación de procedimientos para la incubadora.
8	Reclutar y seleccionar emprendimientos que tengan potencial de crecimiento y condiciones de honrar los compromisos asumidos por la incubadora.
9	Proveer servicios personalizados a las incubadoras, cuidando de atender las necesidades específicas de cada empresa incubada.
10	Implementar un sistema de evaluación continúa en la incubadora de empresas que acompañe su progreso en los diversos estadios de desarrollo del programa, no perdiendo el objetivo de atender las necesidades de los incubados.

Como elemento clave de este modelo debemos resaltar la postura de estos autores acerca de cómo debe ser gerenciada la incubadora de empresas.

Ellos consideran que la mejor práctica de la incubadora para lograr su objetivo principal (desarrollo de empresas) es gerenciar la misma como un negocio, siendo condición para esto la maximización de recursos para el desarrollo de las empresas y minimizar costos y gastos en general; así también como diferenciar programas y servicios que son ofrecidos a las empresas de acuerdo a sus necesidades particulares y la etapa de desarrollo de los mismos. (Pereyra Silveira y Campos, 2010)

Pereyra Silveira y Campos (2010) identifican una serie de Factores Críticos de Éxito de las Incubadoras de base tecnológica que se presentan de forma similar en los tres modelos presentados anteriormente, los factores se pueden observar en la siguiente figura:

Figura 3



Fuente: Generación propia, basado en Stainsack (2003); en Pereyra Silveira y Campos (2010)

El informe realizado por Pereyra Silveira y Campos (2010) arroja una serie de conclusiones de utilidad para la investigación a realizar. Desde el punto de vista del comienzo o creación de una incubadora ellos señalan que esto ocurre cuando existe una persona o un grupo de personas con una visión de desarrollo que necesariamente debe ser innovadora y emprendedora. Se requiere de iniciativa e inquietud para que este grupo de personas busquen mejores soluciones para construir un modelo de desarrollo. En su investigación los autores encontraron una serie de puntos clave a tener en cuenta, entre otros:

- La motivación y la toma de decisión para la implementación de un proceso de desarrollo local debe ser primeramente personal, más que institucional.
- El proceso debe ser construido a partir de actores locales, no puede ser impuesto o importado de otros actores.
- El modelo de proceso de desarrollo debe ser propio de la región
- Buscar el desprendimiento personal para garantizar el beneficio público y no el individual.

Para finalizar con este capítulo incluimos una lista creada por Barrow (2010) que al igual que los autores de los modelos descritos anteriormente describe siete factores críticos de éxito en las Incubadoras de Negocios; en este informe mencionaremos seis de ellos

- Un largo rango de auspiciantes y entidades interesadas; como por ejemplo los gobiernos provinciales y el propio gobierno nacional.
- Demanda de emprendedores locales, este punto hace referencia a la existencia real de un grupo voluminoso emprendedores jóvenes que puedan verse beneficiados con

dichos beneficios. Este punto sale de la simple lógica de que estos emprendedores son el “input” principal que toda incubadora necesita para funcionar como tal.

- La provisión de un amplio rango de servicios para estos negocios incubados. A pesar de que todas las incubadoras ofrecen servicios diferentes, el autor considera que es necesario que se haga énfasis en encontrar las necesidades particulares de cada nuevo emprendimiento y de ser posible satisfacerlas; dichas incubadoras deben utilizar todos sus recursos en pos de lograr un crecimiento sostenido en dichas empresas incubadas. Lo que se observa generalmente en incubadoras deficientes es que estas se limitan a ofrecer únicamente oficinas compartidas y facilidades en el lugar de trabajo.
- Management efectivo en la incubadora. El autor considera muy importante el management dentro de la incubadora por su rol de evaluación y seguimiento de los potenciales emprendimientos; así también como el de brindar asistencia a los incubados exitosos como el de facilitarles el camino a aquellos que no son exitosos y no consiguen graduarse.
- La habilidad de lograr negocios graduados que perduren en el tiempo. Este factor determina empíricamente si la incubadora tuvo éxito en su labor o no.

Capítulo 3

3.1 Situación Incubadoras Argentina

En un estudio que detalla la situación particular acerca del comportamiento del proceso de creación y destrucción de empresas en la Argentina durante el período 1996-2005 (Kantis y Federico, 2007) identificamos información clave que permite dilucidar como la situación económica del país emprendedor influye en los ratios de nuevas empresas y capacidad de fertilidad de las mismas para su supervivencia.

Al analizar la segunda mitad de la década de los noventa, el estudio demuestra que las nuevas empresas sobrevivientes a momentos de crisis económica estaban formadas por emprendedores dinámicos cuyos conocimientos y capacidades técnicas combinadas con ciertas capacidades relacionadas con la administración de negocios adquiridas, fueron el factor que les permitió atravesar estos períodos con tasas de supervivencia.

En el marco de la crisis de la convertibilidad que tuvo lugar en el año 2001 las tasas de creación de empresas en general, particularmente del sector industrial decrecieron y las de destrucción tuvieron un aumento significativo. Por otro lado, las cifras que se muestran posteriores a la crisis del 2001 demuestran una reversión de la tasa de destrucción neta registrada en la segunda mitad de la década de los noventa.

En suma, este informe nos ayuda a reconocer la importancia de las incubadoras de empresas en momentos de crisis económicas en países en desarrollo como es la Argentina, entendemos a dichas incubadoras como un agente positivo en estas situaciones que permite actuar como un “amortiguador” de la tasa de destrucción de empresas.

Al momento de hacer una comparación entre países la tasa de creación de empresas calculada como se entiende en el párrafo anterior (nuevas empresas creadas sobre el total de empresas) no permite una comparación eficaz, ni realista ya que las tasas entre países

pueden ser similares, sin embargo la cantidad de empresas creadas efectivamente puede discernir de un país a otro. Es por esto que el informe considera que el mejor índice para comparar tasas entre países es la tasa de creación de empresas sobre la población económicamente activa.

En el gráfico a continuación queda expresada la situación argentina frente a dos grandes innovadores mundiales como son Brasil y Estados Unidos.

Figura 4



Fuente: Kantis y Federico (2007)

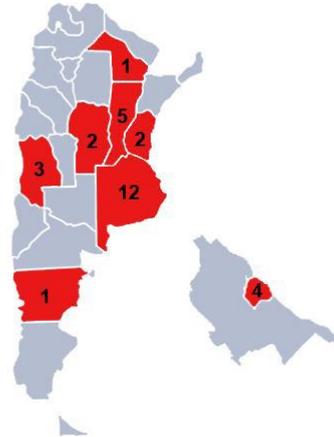
Haremos un análisis más exhaustivo sobre la situación de Argentina frente a Brasil fuera del marco teórico de este estudio.

Una investigación realizada por Villanova Mitre y Gilabert (2010) señala que para el momento de su publicación la cantidad de incubadoras activas en la Argentina llegaba a las 30. La localización de las mismas era de la siguiente manera:

- Buenos Aires: 16
(14 Provincia de Buenos Aires, 4 Capital Federal)
- Santa Fe: 5
- Mendoza: 3
- Cordoba: 2

Figura 5

- Entre Ríos: 2
- Chubut: 1
- Chaco: 1



Fuente: Villanova Mitre y Gilabert (2010)

Mencionamos a continuación Incubadoras de la Provincia y Ciudad de Buenos Aires:

- BAITEC (Ciudad Autónoma de Buenos Aires)
- EM-TEC (La Plata)
- INCUBACEM (Ciudad Autónoma de Buenos Aires)
- Incuba (Ciudad Autónoma de Buenos Aires)
- INCUEI (Luján)
- UNLP-Incuba (La Plata)
- Incubadora de empresas de Quilmes (Provincia de Buenos Aires)
- UaiTech (Ciudad Autónoma de Buenos Aires)
- Incubadora de Empresas de Villa Soldati (Provincia de Buenos Aires)
- IncUPSO (Bahía Blanca)
- CICE UNICEN (Tandil)

Un informe realizado por la Federación bonaerense de Parques y Polos Tecnológicos. (Scudelati, 2013) arrojó que en comparación con una investigación realizada en el año 2008 el número de emprendimientos en fases iniciales del presente año en la República Argentina duplicó su valor.

Se detectaron 18 incubadoras de empresas en la Provincia de Buenos Aires de las cuales 12 fueron parte de la investigación de campo del informe citado.

Cabe destacar que la primer incubadora de empresas de la que se tiene registro en la Provincia de Buenos Aires fue la de Fray Luis Beltrán en el municipio de San Martín en el año 1990, por otro lado las de más reciente creación identificadas fueron las de IncUPSO en Bahía Blanca y CICE-UNICEN en Tandil.

En lo que respecta a la forma jurídica de las incubadoras encuestadas dos de ellas corresponden a asociaciones civiles sin fines de lucro, las restantes 10 siguen la línea de sus entidades patrocinantes dentro de las cuales se encuentran las universidades, municipios, cámaras empresariales y convenios.

Según registros de las incubadoras mencionadas se identificó un incremento del 200% de empresas incubadas en total desde el año 2008 al 2013 en cuestión. El tiempo máximo que llevan de incubación estas empresas es de 5 años, dependiendo de la incubadora que se observe.

Scudelati (2013) brinda además diferencias acerca de los criterios utilizados por las incubadoras analizadas en 2008 en función a su posterior análisis en el corriente año. Citamos a continuación un fragmento:

La mayoría de las incubadoras admite los proyectos luego de realizar un análisis preliminar y no solo porque el emprendedor demuestre interés como ocurría antes, además, casi se duplica el porcentaje del criterio perfil del emprendedor y aparece como restricción a la admisión el criterio de contar con un plan de negocios.

3.2 Situación Incubadoras Brasil

Desde finales de la década del ochenta data el comienzo de la implantación de las primeras incubadoras como tales en Brasil, siendo hoy en día el país más avanzado en su desarrollo.

La evolución de las incubadoras se puede ver en la siguiente figura:

Figura 6



Fuente: Creación propia basado en: Stael (2002); ANPROTEC (2012)

A fines de 1987 es creado ANPROTEC (Asociación Nacional de Entidades Promotoras de Emprendimientos Innovadores) con la misión de agrupar, representar y defender entidades como incubadoras, parques y polos tecnológicos para que se fortalezca el modelo y colabore en el desarrollo sustentable del país y la creación de empresas basadas en el conocimiento.

Logros de ANPROTEC hasta 2011 en números:

Figura 7



Fuente: Creación propia basado en: ANPROTEC (2012)

Otra entidad propulsora de las Incubadoras creada en 1972, es el SEBRAE (Servicio Brasileño de Apoyo en Micro y Pequeñas) cuyo programa de incubación que duró de 1996 hasta 2012 buscó implantar 50 incubadoras de empresas. En la actualidad el SEBRAE apoya a 70 incubadoras de las cuales 55 están en funcionamiento brindándoles acceso a nuevos mercados, tecnología e innovación, servicios financieros y capacitación. (OIT, s.f.)

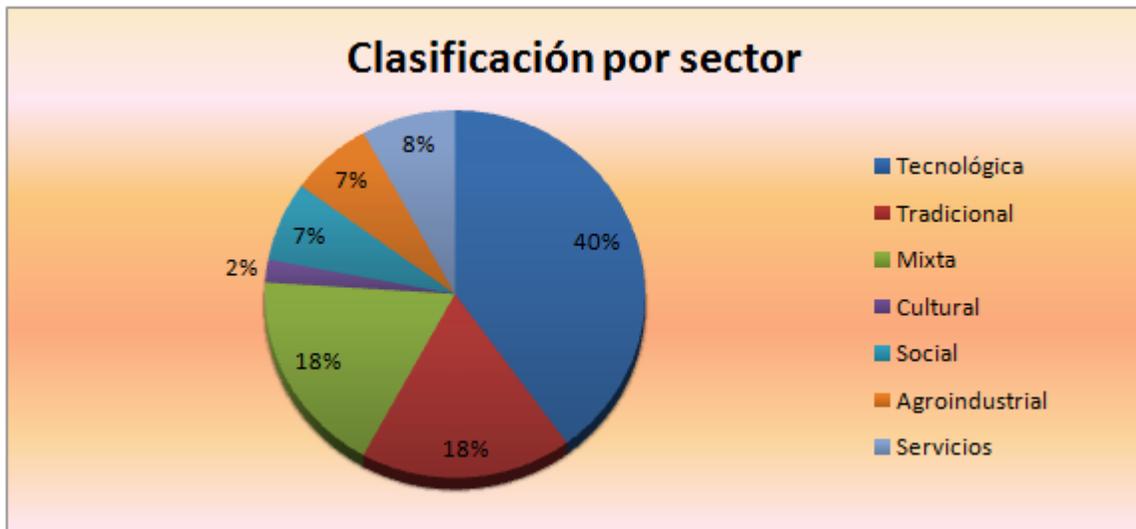
El cierre prematuro de las empresas en el país ha sido una de las preocupaciones de la sociedad, en especial para estas organizaciones mencionadas que desarrollan programas de apoyo a pequeños segmentos.

De acuerdo a los datos obtenidos de la encuesta realizada por SEBRAE (2004), se estima que 49,4% de las micro y pequeñas empresas brasileñas desaparecen antes del segundo año de existencia. Esta cifra se eleva al 56,4% para las empresas un máximo de tres años de edad y 59,9% para las empresas con un máximo de 4 años. Según ANPROTEC, cuando las empresas pasan por un proceso de incubación, estas cifras se reducen aproximándose a los

índices europeos y norteamericanos en donde la tasa de mortalidad de las empresas incubadas se encuentra en el 20%.

En una investigación realizada por ANTPOTEC (2012), se identificó los sectores de actuación de las incubadoras brasileras mostrándose así su distribución:

Figura 8



Fuente: ANPROTEC (2012)

Bajo el proyecto "Estudio, Análisis e Proposiciones sobre las Incubadoras de Empresas en Brasil" realizado por ANPROTEC y el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (2012).

Basado en una investigación directa a 60 incubadoras, se encontró que el impacto deseado sobre la economía y la sociedad enmarca la orientación de la gestión, determinando así distintos objetivos de las incubadoras:

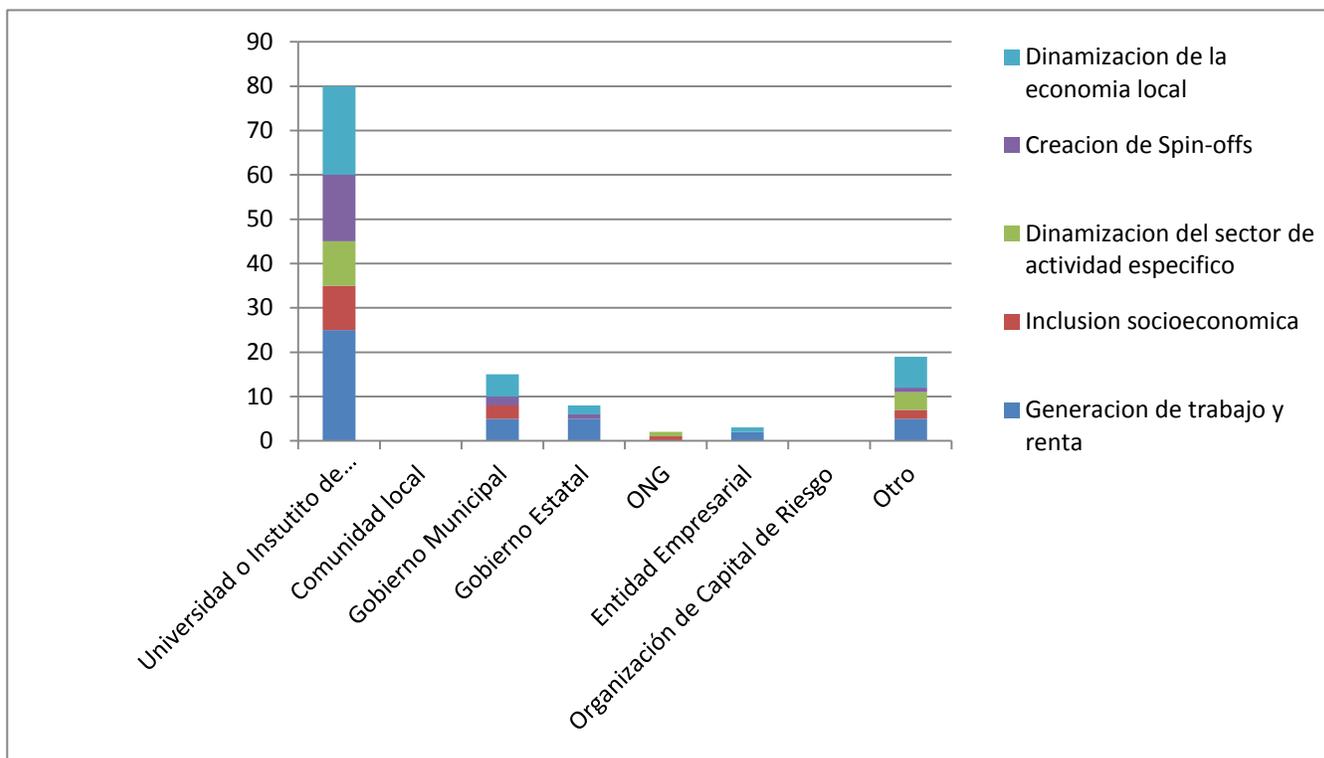
- Dinamismo de la economía local
- Creación de *spin-offs*

- Dinamismo del sector específico de la actividad
- Inclusión socioeconómica
- Generación de empleo y renta

Con relación a las instituciones que están vinculadas a las incubadoras, se encontró que la principal son las Universidades, seguida de los gobiernos municipales.

Al cruzar los objetivos con el tipo de institución vinculada a la incubadora, se puede ver que las Universidades abarcan toda la gama de objetivos.

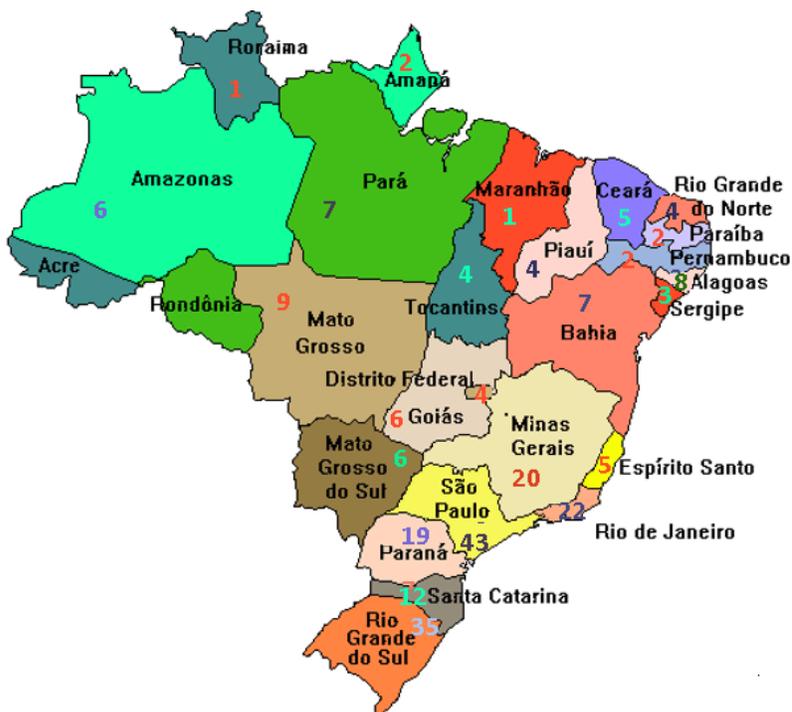
Figura 9



Fuente: Investigación Directa ANPROTEC (2012)

Al realizar una aproximación de la distribución de incubadoras en territorio brasileño encontramos información que nos permitió agruparlas según estados en el siguiente mapa:

Figura 10



Fuente: Creación propia basado en ANPROTEC (2012), Stael (2002), eCommerceOrg (sin fecha)

Ferreira (2012) realizó una lista de las principales incubadoras del país utilizando como criterio la innovación que proponen:

Estado	Institución
Sao Paulo	-Cietec (Centro de Innovación, Emprendimiento y Tecnología), conectado a la USP (Universidad de São Paulo) -Incamp vinculada a la Unicamp (Universidad de Campinas)

	-Excel, vinculado a la Fundación Instituto Fipase (Pole Advanced Health Ribeirão Preto)
Rio de Janeiro	-Génesis Instituto, vinculado a la PUC-Rio (Pontificia Universidad Católica de Río de Janeiro) -Coppe, vinculado a la UFRJ (Universidad Federal de Río de Janeiro) -Incubadora de Proyectos Tecnológicos y Empresas INMETRO, vinculado a INMETRO (Instituto Nacional de Metrología, Calidad y Tecnología)
Minas Gerais	-Inova conectado a la UFMG (Universidad Federal de Minas Gerais) -Incubadora Fumsoft institución que promueve el desarrollo de IT (Tecnología de la Información) -Incubadora Habitat vinculada a Biominas -Prointec (Programa de Incubación Municipal de Tecnología Avanzada Empresas de Base), conectado a la ciudad de Santa Rita do Sapucaí. -Inatel Incubadora (Instituto Nacional de Telecomunicaciones) -CENTEV (Centro Tecnológico de Desarrollo Regional de Viçosa), adscrito a la UFV (Universidad Federal de Viçosa)

3.3 Políticas Gubernamentales – Cronología

Un aspecto interesante al momento de evaluar la situación de las incubadoras en la República Argentina son las políticas públicas para el sector de la incubación.

Según Hoester y Versino (2006) acontecimientos relevantes al respecto fueron los enumerados a continuación:

Año	Evento
1994	Primera acción de política pública para la promoción de la incubación en

	Argentina fue implementada por el Instituto Provincial del Empleo en la Provincia de Buenos Aires. Dicha política constaba de un convenio firmado por las principales Universidades Nacionales, las cuales se verían beneficiadas con un monto de 50 mil pesos que debería ser destinado a la inversión en infraestructura de las incubadoras.
1998	Creación del Plan Nacional de Ciencia y Tecnología, primera mención de las Incubadoras y Parques de Ciencia.
1999	Creación de la Asociación Nacional de Incubadoras, Parques y Polos Tecnológicos (AIPYPT)
2001	La Secretaría de Ciencia y Tecnología, a través del Fondo Tecnológico Nacional (FONTAR) y con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), inició su programa de subsidios para la planificación e implementación de incubadoras y parques tecnológicos. (*)
2003	El Programa Especial de Incubación y Parques de la Ciencia de la Secretaría de Ciencia y Tecnología define los criterios según los cuales el FONTAR distribuye los subsidios y participa en la evaluación de los proyectos. Desde el 2001 hasta 2006 fueron otorgados 33 subsidios de dicho fondo a 31 incubadoras.
2004	Último llamado de Fontar a selección de proyectos para subsidios; donde 39 proyectos de incubación y parques de la ciencia fueron presentados, 34 fueron admitidos y 20 seleccionados; de los cuales 17 son proyectos de incubadoras.

2013	Plan Nacional de Ciencia y Tecnología 2020. Es un instrumento por el cual el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación productiva establece los lineamientos de política científica, tecnológica y de innovación en el país hasta el año 2020. Estas políticas apuntan a una identificación de áreas temáticas estratégicas en el actual tejido productivo, con el eje transversal en la innovación con inclusión social.
------	--

Los principales organismos involucrados directa o indirectamente con la incubación de empresas en la Argentina son los siguientes:

- *Asociación Argentina de Parques y Polos Tecnológicos (AIPYPT)*: Esta es una Asociación Civil sin fines de lucro, con el objeto de promover el desarrollo de Incubadoras, Parques y Polos Tecnológicos. Dicha organización esta integrada por 5 Universidades, 3 Parques Tecnológicos, 3 Institutos, entre otros. La asociación desarrolla actividades para el fomento de la colaboración entre incubadoras, parques, polos tecnológicos y entre las instituciones, sus empresas y su territorio. A través de sus miembros se realizan actividades de sensibilización asistencia técnica y capacitación.
- *Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR)*. Es una organización encargada de la gestión y aplicación de los recursos presupuestarios del Tesoro Nacional, con la finalidad de financiar proyectos dirigidos al mejoramiento de la productividad del sector privado a través de la innovación tecnológica. Dicha organización tiene como objetivo mejorar la competitividad de las empresas argentinas a través de la promoción de la innovación tecnológica.
- *Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación productiva*. Creado en 2007, tiene como misión orientar la ciencia la tecnología y la innovación al fortalecimiento de un nuevo modelo productivo que genere mayor inclusión social y mejore la

competitividad de la economía Argentina, bajo el paradigma del conocimiento como eje del desarrollo.

- *Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET).* Organismo nacional dedicado a la promoción de la Ciencia y Tecnología. Entre sus objetivos principales están:
 - Fomentar el intercambio y la cooperación científico-tecnológica dentro del país y con el extranjero.
 - Otorgar subsidios a proyectos de investigación.
 - Otorgar pasantías y becas para la capacitación y perfeccionamiento de egresados universitarios o para la realización de investigaciones científicas en el país y en el extranjero.
 - Organizar y financiar institutos, laboratorios y centros de investigación que funcionen en universidades y en instituciones oficiales o privadas, o bajo la dependencia directa del Conicet.

Haciendo un paralelismo con la situación de Brasil, hallamos el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (MCTI) como el principal promotor de la incubación. Con la incorporación de las dos agencias de fomento más importantes del país - la Financiadora de Estudios y Proyectos (FINEP) y el Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (CNPq) - el MCTI pasó a coordinar el trabajo de ejecución de todas las acciones y programas de la Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Entre 2003 y 2011 estos organismos pusieron a disposición R\$ 53,5 millones, para 341 proyectos de empresas incubadas. En 2011, el MCTI contempló 28 incubadoras de empresas con R\$ 6,5 millones. (SENADO FEDERAL, en Em Discussão! Jornal, 2012)

En el siguiente cuadro se muestran cronológicamente todos los organismos y asociaciones que tienen estrecha relación con los programas y proyectos de incentivo de las incubadoras brasileñas.

Año	Evento
1942	Creación del Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (SENAI), siendo hoy el mayor complejo de educación profesional y tecnológica de América Latina. Apoya a empresas en la formación de recursos humanos y de prestación de servicios como consultoría y asistencia a el sector productivo, de investigación aplicada e información tecnológica.
1951	Creación del Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (CNPq)
1952	Creación del Banco Nacional de Desarrollo económico y social (BNDES)
1960	Creación del Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior (MDIC)
1967	Creación de FINEP, para institucionalizar el Fondo de Financiamiento de Proyectos y Programas de Investigación. La capacidad de financiamiento se logra con una combinación de recursos reembolsables y no, así que otros instrumentos pudiendo así financiar todo el sistema e incluir las actividades de innovación fundamentales para aumentar la competitividad del sector empresarial.
1969	Creación del Instituto Euvaldo Lodi (IEL), el cual ofrece servicios para el perfeccionamiento de la gestión y capacitación empresarial como: Identificación de jóvenes talentos en programas de pasantías, capacitación de administradores y dirigentes, programas de consultoría en gestión empresarial.
1972	Creación del Servicio Brasileño de apoyo a micro y pequeñas empresas (SEBRAE)
1985	Creación del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (MCTI)

1987	Creación de la Asociación Nacional de Entidades Promotoras de emprendimientos innovadores - parques tecnológicos e incubadoras de empresas - (ANPROTEC)
2007 - 2010	Plan de acción de Ciencia, Tecnología e Innovación
2008 - 2010	Política de Desarrollo productivo (PDP)
2009	Sistema de Acompañamiento de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas (SAPI).

En un trabajo en conjunto de todos los organismos mencionados en la tabla en 2008 se lanzó el *Programa Nacional de Apoyo a Incubadoras de Empresas y Parques Tecnológicos (PNI)* busca reunir, articular, mejorar y difundir los esfuerzos institucionales y financieros de apoyo a los emprendimientos residentes en incubadoras empresariales y parques tecnológicos con el fin de ampliar y optimizar recursos que deberán ser canalizados para apoyar a la generación y consolidación de un número creciente de empresas productoras de innovación.

El objetivo de este programa es fomentar el surgimiento y consolidación de incubadoras de empresas de base tecnológica, tradicional y mixtas que se caracteriza por la innovación tecnológica, por el contenido tecnológico de sus productos, procesos y servicios, así como por la uso de métodos modernos de gestión.

Como principales puntos que cubren los organismos colaboradores podemos encontrar:

- Apoyo para la preparación de un estudio de factibilidad técnica y económica
- Capacitación de gerentes de incubadoras
- Capacitación de empresarios-emprendedores localizados en las incubadoras
- Estimular la asociación entre las instituciones de ciencia y tecnología y las empresas ubicadas en los parques e incubadoras, mediante la realización de

investigaciones integradas, de la transferencia de tecnología y la inserción de mano de obra calificada (alumnos de grado, postgrado y doctores) de las empresas allí instaladas.

- Generación de empleos
- Apoyo para la salida de las empresas de las Incubadoras.
- Implementación de un sistema de seguimiento y evaluación sistemáticos para identificar el desempeño de las incubadoras y parques apoyados y el impacto de PNI.
- Promover la agregación de conocimiento y adopción de tecnologías por parte de las micro y pequeñas empresa.

Además se realizan llamadas públicas como la del 2009 que tienen por objetivo seleccionar propuestas para otorgar apoyo financiero a incubadoras de base tecnológica y emprendimientos económicos solidarios que demuestren una capacidad de promover un aumento significativo en la tasa de éxito de las empresas o de los emprendimientos solidarios incubados.

Serán destinados R\$ 12 millones para incubadoras de base tecnológica y R\$ 3,5 millones para incubadoras de emprendimientos económicos solidarios

Los valores de las propuestas deben estar en el rango de 500 mil a 1 millón de reales.

A inicios de 2009 entró en operación el programa *Primera Empresa Innovadora (PRIME)*, patrocinado por FINEP con el objetivo de crear las condiciones financieras favorables para que un número significativo de nuevas empresas (5000) de alto valor agregado se puede consolidar con éxito el desarrollo de la fase inicial del emprendimiento (hasta 2 años). Ya que la mayoría de los emprendimientos innovadores en su fase naciente presenta fragilidad estructural y el foco del emprendimiento se desvía rápidamente para dedicarse a actividades paralelas que le permitan sobrevivir en el corto plazo explica FINEP. Lo que este programa buscó que es los emprendedores se puedan dedicar íntegramente en el desarrollo de productos y procesos innovadores y la construcción de una estrategia ganadora para entrar en el mercado.

Elias (2010), en su estudio sobre políticas públicas para apoyar la innovación del MCTI describió que hasta el 2002 los únicos instrumentos para apoyar la innovación en las empresas fueron: Crédito de la FINEP y los Incentivos Fiscales de la Ley de Informática.

Para 2010 los principales instrumentos y programas eran:

- Crédito a la innovación a bajo interés (FINEP y BNDES)
- Participación en fondos de capital de riesgo (FINEP y BNDES)
- Participación con acciones en empresas innovadoras (BNDES)
- Incentivos fiscales (Ley de Informática y Ley de las Empresas –cap. III)
- Apoyo económico para la innovación: Convocatorias Nacionales; PAPPE; PRIME
- Programa nacional de incubadoras y parques tecnológicos
- Compras de Gobierno (MP 495)
- Apoyo a la I+D en las empresas por las instituciones de investigación, a través del SIBRATEC (Sistema Brasileiro de Tecnología)

El Sistema de Acompañamiento de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas (SAPI) disponible desde 2009 es un proyecto realizado con el objetivo de proporcionar un diagnóstico/análisis del desempeño de las incubadoras organizado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (MCTI), la Financiera de Estudios y Proyectos (FINEP), el CNPq y ANPROTEC

Lahorgue (2009) se explayo sobre el tema haciendo referencia al principio de su construcción como el de obtener indicadores consensuales y con características “canónicas”. Los cuales se definieron con base en puntos como:

1. Validad: Si se puede medir
2. Confiabilidad: Posibilidad de reproducir los resultados
3. Mensurabilidad: Utilización de datos disponibles
4. Relevancia
5. Costo-Efectividad
6. Preferencia por la expresión de la relación entre dos variables

Como ejemplos de Indicadores que componen el SAPI podemos conceptualizarlos según 5 dimensiones:

I. Sociedades y Stakeholders

- Impuestos generados por empresa graduada
- Puestos de trabajo generados por empresa graduada

II. Procesos Internos

- Tiempo medio de incubación
- Apalancamiento

III. Sustentabilidad

- Porcentaje de los ingresos provenientes de la transferencia de tecnología, royalties y otras de la misma naturaleza sobre el total de los ingresos

IV. Clientes

- Porcentaje de los recursos captados en gastos en capacitación de los empresarios y de las empresas incubadas
- Porcentaje de las empresas incubadas que participaron en ferias, eventos y merchandising

4. Metodología de Investigación

4.1 Descripción de Metodologías

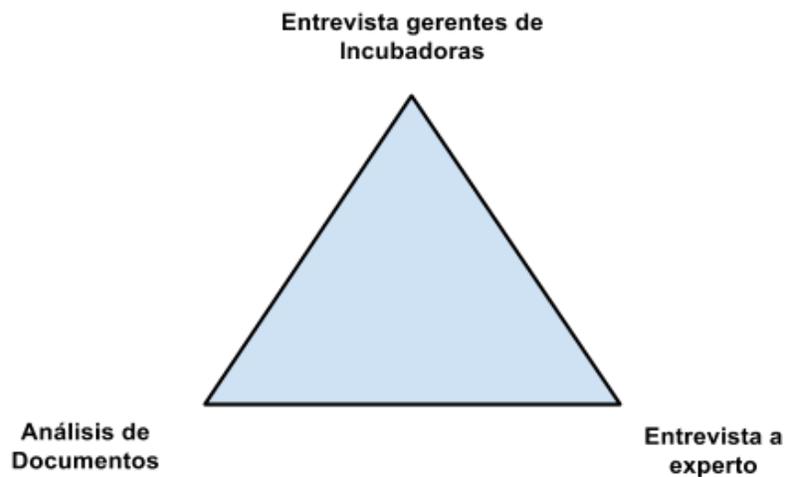
La metodología elegida es una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos.

El método cualitativo lo utilizaremos para la descripción e interpretación de nuestro objeto de estudio. Este método se caracteriza por perseguir el fin de explicar fenómenos, analizar procesos, lo cual lleva a una comprensión global del fenómeno actual.

La investigación a realizar utiliza la tipología descriptiva, para la interpretación de cómo es y cómo se manifiesta el management en las incubadoras de empresas. Esta tipología de investigación tiene el propósito de especificar las propiedades importantes de cualquier fenómeno que sea sometido a análisis.

Las variables a analizar son los procesos fundamentales del management utilizados en las incubadoras, desde cómo controlan, cómo planifican, cómo organizan, como dirigen, cómo coordinan, las actividades dentro de la misma. Otra variable a tener en cuenta en la investigación es la etapa del ciclo de vida de la incubadora en la que esta se encuentra, así también como su estructura y patrocinadores.

Para realizar un fortalecimiento de los métodos elegidos creemos conveniente realizar una “triangulación”. La utilización de esta estrategia metodológica nos permite la validación interna de la investigación, así también como enriquecer las conclusiones, siendo estas más confiables y con mayor precisión, mediante el contraste de los resultados obtenidos por las herramientas utilizadas. Escogimos la utilización de los siguientes instrumentos:



- *Entrevistas:* Dicho instrumento se utilizara para obtener información en una situación cara a cara con el entrevistado. En el caso de entrevistados que residen en el extranjero la entrevista se realizara vía Skype. Este instrumento da flexibilidad y dinámica de la entrevista, pudiendo adaptar así las preguntas a la situación de comunicación.
- *Análisis de documentos:* Permite conocer mediante la información institucional de las incubadoras de forma más formal como plasma sus ideales y como se ve a si misma la organización. Según De Arteché (s.f) “Pretende analizar la documentación referida a procesos de gestión, administración, planeamiento estratégico, página web, etc. En nuestro caso en particular, obtendremos información de los sitios web de las incubadoras de Brasil, Coppe, Incam e Itec; así también como contaremos con tres documentos otorgados por Rubén Malizia que contienen un organigrama, las atribuciones de la gerencia de su incubadora y una descripción detallada del proceso para el ingreso al sistema de Incubación. En adición a esto contamos con filminas de presentación otorgadas por Eduardo Wegman (Director de Baitec/Incuba).

Creemos necesario destacar dos tipos de entrevistas diferentes, por un lado las entrevistas a administradores de Incubadoras, y por el otro una entrevista a un experto.

En relación con las entrevistas a gerentes de Incubadoras podemos distinguir tres entrevistas a gerentes de Incubadoras argentinas, y tres gerentes de incubadoras brasileñas. Por el lado de Argentina los entrevistados son:

- Guillermo Morales, de la Incubadora Emtec situada en la Ciudad de La Plata, provincia de Buenos Aires. Elegimos dicha incubadora como un ejemplo de incubadora independiente, ya que surgió bajo el apoyo del Ministerio de la Producción y Asuntos Agrarios y la Confederación Económica de la Provincia de Buenos Aires y a lo largo del tiempo fue reduciendo su dependencia con dichos organismos por diversas causas.
- Eduardo Wegman, de Baitec e Incuba, incubadoras situadas en Barracas, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La elección de dicho entrevistado se basó en el hecho de ser una de las incubadoras más populares de nuestro país. Como complemento podemos decir que dicha incubadora es un Proyecto del Ministerio de Desarrollo Económico de la Ciudad de Buenos Aires, lo que se traduce a ser patrocinada meramente por un ente público.
- Rubén Malizia, Coordinador de la Incubadora de Empresas del Parque Tecnológico del Litoral Centro S.A.P.E.M situado en la Provincia de Santa Fe. Creemos importante la elección de Rubén Malizia ya que su Incubadora es considerada una de las más efectivas y exitosas de nuestro país. Cabe destacar que posee el Certificado de Capacitador del Programa de Capacitación sobre incubación de empresas de Infodev. Dicho programa depende del Departamento de Desarrollo del Sector Privado y Financiero del Banco Mundial.

Por el lado de Brasil los entrevistados son:

- Lucimar Dantas, gerenta de Operaciones de la Incubadora Coppe situada en el campus de la Universidad Federal de Río de Janeiro. Elegimos dicha incubadora porque es una de las de mayor trayectoria de Brasil, posee premios y reconocimiento tanto la incubadora como las empresas graduadas de la misma,

destacando en 2012 el premio como la mejor incubadora de empresas orientada a la generación y uso intensivo de tecnologías otorgado por Anprotec.

- Carlos Renato Barbosa da Silva, gerente de la Incubadora Tecnológica de Caxias do Sul, Itec. Esta Incubadora fue elegida ya que no posee fines lucrativos y es un ejemplo brasileño de un tipo de patrocinador Mixto. Naciendo a partir de una iniciativa de la Universidad de Caxias du Sul, la Municipalidad de dicha ciudad y la Cámara de Industria y Comercio y Servicios de Caxias du Sul y Sindicatos asociados.
- Rafael Augusto de Paula, gerente de proyectos de incubación de la Incubadora de Empresas de base Tecnológica Incamp. Situada en Campinas estado de San Pablo, dicha incubadora se encuentra dentro de la Universidad de Campinas.

Como experto decidimos entrevistar a Esteban Cassin, ya que consideramos importante su conocimiento y opinión acerca del tema incubadoras en Argentina y Brasil. Cabe destacar que formó parte del grupo de fundadores de la primer Incubadora de Empresas de la Argentina, Fray Luis Beltran como representante de la Universidad de San Martín, junto con la Municipalidad de dicho lugar como estrategia para el desarrollo local del partido. Es miembro de la AIPYT (Asociación Argentina de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos). Esteban Cassin es investigador, consultor y asesor en ámbitos de innovación, creación de empresas y sistemas productivos locales.

Como adición creemos importante mencionar que fue gerente de la Incubadora de Empresas de base tecnológica UNSAM/PTC.

4.2 Cuadro de Metodología de Investigación

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Aspectos de Gerenciamiento	1) Modelo de Bolton	1) Existencia de Incubación Física	E.G.10
	2) Modelo de Rice y Matthews	2) Cobro de un canon de incubación	E.G.11 E.E.27
	3) Modelo de Smillor y Gill	3) Existencia del programa de metas formalizado.	E.G.8 E.E.25
Incubadoras	1) Ciclo de vida de la Incubadora	1) Cantidad de ampliaciones que sufrió la infraestructura	E.G.9
	2) Tamaño de la Incubadora	2) Cantidad de proyectos incubados al año.	E.G.1
	3) Puestos de trabajo que genera la Incubadora.	3) Cantidad de empleados estables que trabajan en la incubadora.	E.G.3
Factores Críticos de Éxito	1) Financiamiento	1) Tipo de patrocinador	E.G.5
		1.1) Forma de financiamiento.	E.G.2

	2) Estructura organizacional	2) Conformación de la cumbre estratégica	A.D E.G 3
	3) Proceso de Selección	3) Porcentaje de proyectos aceptados sobre recibidos. 3.1) Rigidez del proceso de selección	A.D E.G 2

5. Trabajo de Campo

5.1 Análisis de Entrevistas

Incubadora Emtec – Guillermo Morales

Guillermo Morales es el director de la incubadora Em -Tec situada en la Ciudad de La Plata. Acudimos a una entrevista con él en dicha ciudad y pudimos documentar los siguientes aspectos del management de dicha incubadora.

Emtec es una incubadora de emprendedores profesionales como la define Guillermo morales. Su característica principal es que dicha incubadora es vista como una posibilidad para las personas para poder modificar su vida y su bienestar, dicen que no incuban proyectos sino emprendedores. Incuban un ser humano que luego tiene un proyecto, por lo tanto no es requisito que haya un proyecto al ingresar a la incubadora.

Al momento de identificar la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra la incubadora podemos identificar que la misma se encuentra en la Etapa de Desarrollo de Negocios definida por Boldrini y Setuain (2008) como la etapa en la que se identifica claramente los servicios que brinda la incubadora de consultoría a cada emprendimiento siendo suficiente el espacio físico de la misma. (Capítulo 1.4)

Emtec no asigna elevada importancia a la infraestructura física de la incubadora, es por esto que podemos decir que no se condice con el Modelo basado en Bolton (Capítulo 2.4)

Emtec comenzó como CETBA (Confederación Económica de la Provincia de Buenos Aires), que en el año 2003 dijeron que necesitaban más empresas entonces sale un brazo donde se decide armar una incubadora.

El programa fue fundado por el Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires y el Cetba. Hoy en día la incubadora se maneja con total autonomía económica, no poseen un presupuesto.

La incubadora se autoabastece y el gobierno ayuda cuando pueden. El ministerio paga algunos sueldos de la incubadora, a su vez existen herramientas como créditos fiscales, que son bonos que da el ministerio a empresas y con esos bonos se realizan las capacitaciones; cuando la empresa recibe el bono les asigna el efectivo. Es por esto que podemos clasificarla como una Incubadora Pública según su entidad patrocinante y según sus requerimientos tecnológicos encajaría como una Incubadora Tradicional (Capítulo 1.3)

El modelo principal de ingresos de la incubadora es un programa de transferencias que es para instituciones, diferentes universidades y demás los contratan para por ejemplo hacer conferencias y eso genera dinero que ingresa a la incubadora. Dicha actividad financia el proceso de incubación principal, pero lamentablemente quita tiempo para el proceso principal de la incubadora.

La incubadora acepta alrededor de 30 emprendedores al año, cabe destacar que la incubadora suele aceptar a todos los que reciben, es por eso que no hay una tasa de

aceptación sobre los recibidos. No poseen un proceso de selección estricto, dicho proceso consiste en una entrevista con la persona que tiene como objetivo conocer sus cualidades personales relacionadas con el emprendedorismo.

En cuanto a la estructura organizacional de dicha incubadora pudimos identificar que la cumbre estratégica de la misma está formada únicamente por Guillermo Morales (Capítulo 2.3)

Posee un proceso de incubación elaborado que consiste en un programa de formación, acompañamiento y facilitación. El proceso comienza en el programa de formación, el cual tiene dos sub programas, uno relacionado con la cultura emprendedora. La segunda fase consiste en el modelo RA (reacción y acción) esta fase permite armar un emprendimiento que a su vez posee 4 instancias, la primera es armar un equipo de trabajo, luego encontrar la visión del emprendimiento, y la tercera generar un objeto crear el producto o servicio que va a satisfacer dicha visión; la cuarta instancia es poner el producto en las manos del cliente. Cabe destacar que terminada la última etapa se vuelve a empezar siendo esto un proceso continuo, realizado cuatro veces.

La incubadora posee 4 personas fijas y variedad de colaboradores y tutores. Dichos colaboradores y tutores son gente externa de la incubadora pero que siguen los mismos lineamientos de la incubadora. El tutor es quien tiene la responsabilidad de mantener y fijar la visión del emprendimiento en el primer proceso. Por último se documenta el plan de emprendimiento que entre otras cosas pregunta que motiva a la persona a hacer ese emprendimiento. Los consultores son consultores específicos que contribuyen con conocimientos técnicos.

La incubadora no posee un programa de metas y estrategias, ni un registro de procesos, sin embargo Guillermo Morales reconoce su importancia pero por asuntos de tiempos y dinero no pueden llevarlo a cabo, esto se condice con el Modelo Basado en Smillor y Gill que hace referencia a la importancia de poseer un programa de metas y estrategias para el éxito de la incubadora (Capítulo 2.4)

Por último, al momento de definir si la incubadora debía ser administrada como un negocio o no, el entrevistado dijo que su opinión era que sí, que por otro lado debería haber presupuesto por parte del gobierno pero que este no debería ser eterno, sino que la incubadora debía llegar a un punto en la vida de la incubadora en la que debería autoabastecerse. El aspecto mencionado anteriormente se condice con uno de los 3 principios de éxito especificados por el Modelo basado en Rice y Matthews (Capítulo 2.4)

Incubadoras Baitec e Incuba - Eduardo Wegman

Eduardo Webman es el Director de las Incubadoras Incuba y Baitec localizadas en el Centro Metropolitano de Diseño (CMD) ubicado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Trabaja como coordinador de Baitec hace 4 años y de Incuba hace 2 años. Ambas incubadoras dependen del Ministerio de Desarrollo Económico.

Son dos Incubadoras que incuban proyectos diferentes. Por el lado de Incuba los emprendimientos son basados en Moda, Diseño Industrial, Diseño Gráfico, Industrias Culturales/ Creativas, Diseño Digital/ Interactivo e innovación. Por el lado de Baitec los emprendimientos son del ámbito tecnológico.

Baitec incuba entre 9 y 12 proyectos al año e Incuba entre 20 y 30 proyectos.

Una particularidad de la forma de gestión de dichas incubadoras es que el proceso de Preselección de proyectos lo realizan entidades externas a las que denominan “Patrocinantes” son las siguientes:

- Asociación Civil Emprear.
- Centro Entrepreneurship IAE

- Fundación Endeavor Argentina
- Instituto Emprendimientos Científicos y Tecnológicos (IECyT)
- Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios (IUEAN)
- Universidad del CEMA
- Universidad Tecnológica Nacional Regional Buenos Aires.

Dichas entidades entonces presentan los candidatos y realizan la pre-selección, pueden presentar hasta 5 proyectos por entidad en cada concurso. La incubadora asigna gran importancia al equipo emprendedor y su capacidad de saber valorar las facilidades que se les brinda. No necesariamente se pide un plan de negocios al momento de presentarse.

Acerca de la estructura de dichas incubadoras, pudimos identificar en la cumbre estratégica únicamente al director Eduardo Wegman. (Capítulo 2.3)

La incubadora posee por escrito un programa de metas y objetivos a alcanzar, esto lo podemos identificar con el Modelo de Gerenciamiento de Smillor y Gill (Capítulo 2.4) el cual afirma que es esencial un programa de metas con procedimientos y políticas claras.

Pudimos identificar que la Incubadora se encuentra en la etapa de Desarrollo de Negocios clasificada por Boldrini y Setuain (2008) como la etapa en la que se identifican claramente los servicios que brinda la incubadora de consultoría a cada emprendimiento y el espacio físico todavía es suficiente. Creemos importante destacar que Baitec en Octubre de este año fue trasladada al CMD y antes funcionaba en Puerto Madero. No consideramos dicho traslado como ampliación de infraestructura porque tuvo como objetivo unificar ambas incubadoras (Incuba y Baitec) en el mismo lugar. Como consecuencia positiva ocurrió la ampliación de espacio físico pero no fue lo que motivó dicho traslado.

Una particularidad de ambas incubadoras es que los emprendimientos alojados tienen que fijar objetivos a 6 y 12 meses que se comprometen a cumplir, otro de los requerimientos del contrato son 100 horas mensuales de permanecer en el CMD, así como también

capacitaciones obligatorias a las que tienen que asistir. Dichos requerimientos forman parte de la forma de control que poseen ambas incubadoras, el coordinador Eduardo Wegman mencionó que en caso de que los emprendimientos no cumplan dichos requisitos ellos se reservan el derecho de darles el lugar a otros emprendimientos que puedan llegar a aprovechar mejor las facilidades que otorga la incubadora.

Incuba y Baitec no cobran por la incubación nada a los emprendimientos. Esta característica permite identificarlas como Incubadoras de Base Municipal, según el criterio de clasificación en función a la entidad promotora proporcionado por Venturuzzi, Longo, Martín y Velazco (2007) (Capítulo 1.3).

Las incubadoras tienen tutores que provienen de las entidades patrocinantes mencionadas anteriormente que se encargan de armar un programa de trabajo con los incubados cuando entran y trabajar con los objetivos a 6 y 12 meses y siguen las reuniones quincenales que poseen con los incubados. Dichos tutores son pagos, la incubadora realiza la asignación de fondos a la entidad patrocinante correspondiente a ese tutor.

La duración del período de incubación es de 1 año aproximadamente, esto permite identificar a Baitec como una incubadora de Tecnología intermedia, según la clasificación otorgada por Villanova Mitre y Gilabert (2010), (Capítulo 1.3)

La cantidad de personas que trabajan en la incubadora es reducida, posee un director general, dos secretarías correspondientes a las dos incubadoras, una persona que actúa como Community Manager y un encargado del área de logística. Cabe destacar que ambas incubadoras cuentan con el respaldo logístico del CMD que Eduardo Wegman lo define como “un apoyo logístico impresionante”.

Incubadora del PTLC SAPEM - Rubén Malizia

Rubén Malizia es el coordinador de la Incubadora de empresas del Parque Tecnológico del Litoral Centro S.A.P.E.M

La entrevista se realizó vía Skype debido a la ubicación de la Incubadora (Provincia de Santa Fe).

Una de las características a resaltar de dicha incubadora es que incuba proyectos relacionados con la biotecnología, lo que implica un tiempo de incubación mucho más prolongado que las incubadoras de base tecnológica o tradicionales. El tiempo de incubación estimado es de 5 años, y la recepción de nuevos proyectos se realiza cuando quedan espacios libres, no pudiendo establecer convocatorias de forma anual como otras incubadoras. Podemos identificar dicha incubadora bajo la clasificación según los requerimientos de tecnología como de Alta Tecnología otorgada por Villanova Mitre y Gilabert (2010), ya que incuba proyectos que requieren de infraestructura tecnológica compleja (biotecnología) y su período de incubación es extenso, de 5 años aproximadamente. (Capítulo 1.3)

El espacio físico otorgado por la incubadora consiste en una oficina y un laboratorio de tamaño considerable. En total incuban 11 empresas contando oficinas y laboratorios por cada una. La importancia asignada a la estructura física en esta incubadora es alta, debido a los requerimientos de los proyectos incubados, es por esto que podemos decir que se condice con el Modelo basado en Bolton detallado en Pereyra y Campos (2010) (Capítulo 2.4). La etapa del ciclo de vida en la que se encuentra la incubadora es en la Etapa de Madurez basándonos en la clasificación de Boldrini y Setuain (2008) (Capítulo 1.4), dicha etapa se caracteriza por la necesidad de espacio físico para nuevos proyectos, por lo que se considera y necesita una ampliación de infraestructura.

El parque en su totalidad (incluyendo la incubadora) está formado como una Sociedad Anónima, cuyo paquete accionario está en manos de la Universidad del Litoral, el Gobierno de la provincia de Santa Fe y la Confederación Federal Empresaria. Es por esto que podemos clasificar a la incubadora bajo la tipología de Mixta, según la Entidad

Promotora de la clasificación otorgada por Venturuzzi, Longo, Martín y Velazco (2007) (Capítulo 1.3). Cada entidad asigna sus representantes al Directorio de la Sociedad. El CONICET (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas) paga a los coordinadores, así también como los servicios de internet, luz, etc. También fue quien brindó el predio.

Al momento de analizar la estructura de la incubadora podemos identificar en la cumbre estratégica a los directores de la misma, quienes son los representantes de las entidades patrocinantes mencionadas anteriormente. (Capítulo 2.3)

Un aspecto importante a resaltar es que la Sociedad genera los ingresos suficientes para autoabastecerse, cobra cánones mensuales a los proyectos incubados.

Esta incubadora no posee un programa de metas, plan estratégico ni una formalización de dichas cosas, el entrevistado hizo hincapié en que esto es una de sus debilidades principales y reconoce la importancia de las mismas.

Por último al momento de considerar si la incubadora debe ser administrada como un negocio o no, Rubén Malizia respondió que si, en el sentido de conseguir los ingresos suficientes para que la incubadora se autoabastezca; de lo contrario la incubadora tiende a fracasar. (Capítulo 2.4)

Esteban Cassin – Experto

La entrevista con Esteban Cassin se llevó a cabo en el Shopping Abasto, su aporte como experto nos permitió conocer aspectos importantes acerca de la situación de Incubación en Argentina y en Brasil. Comenzó dándonos a conocer su relación con las incubadoras de empresas desde aproximadamente el año 98.

El entrevistado marcó la importancia del equipo emprendedor y de que al momento de ingresar a la incubadora posean un proyecto que ya haya empezado a funcionar. A su vez, hizo énfasis en que la ubicación de dicho proyecto es un factor que puede determinar su éxito.

Esteban Cassin por su conocimiento de la situación brasileña y su experiencia en Incubación en Argentina nos dio a conocer una diferencia muy importante acerca de la forma de organización y lineamientos y políticas entre ambos países. Él afirma que del año 2003 al 2007 hubo un programa Nacional de Incubadoras de Empresas que asignaba dinero para las incubadoras en Argentina, pero tenía un complemento de cooperación internacional, un proyecto de la OEA que fortalecía la formación de emprendedores, gerentes y acceso al financiamiento. Dicho dinero servía para hacer un relevamiento y seguimiento de la cantidad de incubadoras y otros aspectos analíticos. En el año 2007 con la creación del MINCYT (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva) dicho programa se abandonó, ya que considera un modelo lineal de innovación, que considera que lo que hay que hacer es fortalecer la investigación, y no a los sistemas de apoyo a los emprendimientos (Capítulo 3.3). En cambio en el período 2003-2007 se pensaba el proceso de creación de empresas como un híbrido donde se une la investigación, la economía, el sistema financiero y el desarrollo territorial como algo más complejo. Él destaca la importancia de invertir en quienes dan el apoyo, la consultoría, y quienes arman la red.

Por lo tanto, lo que el entrevistado opina es que Argentina hoy en día no posee institucionalidad, sino que se focaliza mayormente en el emprendedor o el científico y no en el mecanismo.

Paralelamente, Brasil posee una visión distinta acerca de cómo debería ser armonizado el sistema completo. La mayoría de los organismos son del estado, que posee un Ministerio de Ciencia y Tecnología, un Programa Nacional de Incubadoras, el CNPq, FINEP, BNDC, el SEBRAE (Servicio Brasileño de apoyo a las Pymes) y ANPROTEC (Asociación

Brasileña de de Incubadoras). Cabe destacar que el presidente de ANPROTEC forma parte del directorio del SEBRAE. (Capítulo 3.3)

A lo largo de todo el territorio hay actores a nivel local, cada incubadora es un proyecto surgido de la localidad donde el Municipio, la universidad y las cámaras empresarias aportan al proyecto de forma conjunta.

Cassin resalta la importancia en la sinergia que aporta la cantidad de asociados que posee la incubadora. Resalta que en Argentina el lineamiento que sigue el MINCYT es completamente diferente, y que en Brasil existe un lineamiento de políticas a lo largo de todo el territorio.

Al observar si Cassin condice su creencia con el Modelo basado en Rice y Matthews (Capítulo 2.4) que hace referencia a si la Incubadora debe ser administrada como un negocio o no, podemos decir que si, pero con algunas modificaciones; el hace hincapié en que la incubadora con o sin fines de lucro es opinable y depende del modelo que se quiera adoptar pero no que no debe dejar de ser es autosuficiente, sustentable.

Esteban Cassin hizo énfasis en la importancia de que la incubadora posea algún tipo de planificación, con objetivos y estrategias a seguir, lo cual se condice con el modelo de Gestión de Incubadoras basado en Smillor y Gill que hace hincapié en la importancia de poseer un sistema de metas y procedimientos propios de la incubadora. (Capítulo 2.4)

Incubadora COPPE - Lucimar Dantas

Entrevistamos vía Skype a Lucimar Dantas, gerenta de Operaciones de la Incubadora COPPE desde Junio de 2002, la cual está ubicada en la Ciudad Universitaria de la Universidad Federal de Rio de Janeiro.

Fundada en 1994, la incubadora forma parte de un ecosistema innovador comprendido por el Parque Tecnológico de la UFRJ y empresas enfocadas en la investigación y desarrollo.

Durante sus años en operación le fueron otorgadas varias menciones y premios obteniendo el año pasado en 2012, el premio a la mejor de Brasil otorgado por ANPROTEC (Capítulo 3.2).

En sus 19 años de funcionamiento, como resultado de su actividad se generaron 71 nuevas empresas. Las 22 salas con las que cuentan actualmente para incubación se mantienen siempre ocupadas, cuando una empresa se gradúa recién ahí se produce una vacante.

Como se encuentra en su etapa de maduración (Capítulo 1.4) definida por la necesidad de ampliación de los predios siendo la primera hace ocho años y la segunda este año, tiene que realizar las convocatorias una vez que se encuentren plazas libre. La totalidad de los emprendimientos son incubados físicamente, ya que no consideran a la incubación virtual como un modelo eficiente para su situación (Capítulo 1.3)

Comúnmente el plazo de incubación es de hasta 3 años. Los primeros 6 meses son un periodo de prueba, estos plazos se condicen con el objetivo de la incubadora en estimular la creación de nuevos negocios basados en tecnologías innovadoras principalmente en las áreas de petróleo, gas, energía, medio ambiente y tecnología de la información las cuales por su tiempo de incubación alrededor de unos 5 años máximo corresponden a alta tecnología (Modelos de Incubadoras Capítulo 1.3).

Un aspecto que consideramos de importancia mencionar es que esta Incubadora cuenta con un Consejo Directivo por sobre los gerentes (4), cuyas decisiones son soberanas e inapelables. Las competencias de este Consejo abarcan cuestiones estratégicas - planificación y organización- entre ellas la aprobación de los candidatos a ingresar en el proceso de incubación (Capítulo 2.2). Los criterios en los cuales se basan son el grado de innovación de los productos o servicios ofertados y su impacto en modernizar la economía, la viabilidad técnica y el contenido tecnológico, viabilidad económica/ financiera del emprendimiento, capacidad gerencial y técnica de los proponentes y por último pero no menos importante el potencial de interacción del emprendimiento con las actividades de investigación desarrolladas por la UFRJ, por los institutos de investigación localizados en

la Ciudad Universitaria y con otras empresas residentes en la incubadora y el Parque Tecnológico. Este último criterio denota que esta incubadora pone énfasis en el soporte primario (Capítulo 2.4), como base de funcionamiento, ya que se cuenta con investigadores propios, recursos provistos por la Universidad de Río de Janeiro, el Parque Tecnológico de la UFRJ, la proximidad con el centro de investigación de Petrobras (Cenpes) y empresas que residen en el mismo campus.

Esta diversidad proviene de poseer patrocinadores mixtos por un lado lo relacionado al SEBRAE, el Municipio de Río de Janeiro, el Gobierno del Estado de Río de Janeiro y la Universidad Federal de Rio de Janeiro y por otras fundaciones y centros de investigación (Capítulo 1.3)

Esta incubadora actualiza cada 5 años su plan estratégico, el cual esta orientado a trabajar con todos esos conocimientos técnicos que llegan a la incubadora lleguen al mercado, esto es esencial para el desarrollo de una incubadora según Donellas (2002) que lo encuentra como el punto más relevante del modelo de Smillor y Gill (Capítulo 2.4)

Incubadora ITEC - Carlos Renato Barbosa da Silva

Carlos Renato B. da Silva se desempeña como Gerente de la Incubadora Tecnológica de Caxias do Sul (ITEC) desde 2003, perteneciente al Estado de Rio Grande do Sul.

La entrevista se realizó vía Skype, en la cual su gerente nos comento que esta incubadora de alta tecnología (Capítulo 1.3) fundada en 2001, sigue en modelo de sociedad civil sin fines lucrativos (Capítulo 2.1). Siendo la misma una iniciativa mixta de entidades promotoras como la Universidad de Caxias do Sul, la Municipalidad de Caxias do Sul y la Cámara de Industria, Comercio y Servicios de Caxias do Sul y Sindicatos asociados (Capítulo 1.3).

La misión de Itec, es apoyar a la formación y consolidación de empresas tecnológicamente innovadoras en vistas del desarrollo económico y social del municipio, siendo su principal objetivo evitar la alta tasa de mortalidad, seguido de que su salida al mercado sea ya con facturación y realicen transferencia de tecnología, esto significa que transformar la investigación realizada en la Universidad en productos y servicios. Como estrategia para alcanzar estos objetivos esta incubadora se basa en la interacción de las empresas incubadas con las ya graduadas y como así también con empresas ya maduras nucleadas en la Cámara de Industria y Comercio. Las empresas residen en la incubadora por un máximo de tres años, y luego se mantiene una vinculación con ellas por el mismo tiempo que fueron incubadas (Capítulo 2.1)

Por motivos de infraestructura necesaria para algunos emprendimientos esta incubadora aplica un sistema de incubación externa manteniendo siempre la dependencia con la incubadora y brindándole los mismos servicios. Esta transitando el final de su etapa de desarrollo de negocios (Capítulo 1.4), a pesar de estar saturada la capacidad de la incubadora y presentar necesidad de ampliación de infraestructura, por el momento no está planeado realizarse.

Todas las directrices generales sobre las metas y objetivos y cómo alcanzarlos mencionados anteriormente se encuentran documentados en lo que sería el plan estratégico de la incubadora el cual es revisado cada 3 años. Siendo este un factor que destaca Smillor y Gill para el desarrollo de la incubadora al igual que otros nueve factores los cuales se fueron desarrollando durante este análisis (Capítulo 2.4)

Al momento de seleccionar qué candidatos serán aceptados para incorporarse a la incubadora, hay un criterio que su gerente define como principal, se debe ser un emprendedor y no un inventor. Luego están la pertinencia del proyecto con la tecnología innovadora y la formación de los proponentes. El poseer un proceso de selección de empresas pertinente es un punto destacado como factor de éxito tanto por Smillor & Gill como por Rice y Matthews (Capítulo 2.4)

En cuanto a su gerenciamiento, encontramos que hay una diferencia bien clara entre la auto sustentabilidad y el lucro. Esta incubadora no posee ánimos de lucro pero sí considera su gerente la importancia de ser administrada como un negocio haciendo buen uso de los subsidios otorgados y generando ingresos propios para poder sustentarse. Este principio es uno de los que Rice y Matthews incluye en su modelo dentro de los 3 principios de éxito para una incubadora, de los cuales se desprenden las mejores prácticas para una incubadora las cuales en su mayoría son aplicadas por ITEC (Capítulo 2.4)

Incubadora Incamp - Rafael Augusto Seixas Reis de Paula

Dentro del Estado de Sao Paulo, en la ciudad de Campinas se encuentra desde 2001 la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica (Capítulo 1.3) de la Universidad de Campinas (Incamp). Establecimos contacto con su actual gerente de proyectos, a quien entrevistamos vía Skype.

El patrocinio de esta incubadora es mixto (Capítulo 1.3) como actores públicos se encuentra la Universidad de Campinas y la Secretaría de desarrollo de San Pablo y la de Campinas, y como organización privada el SEBRAE (Capítulo 3.3).

En cuanto a la organización interna podemos destacar un núcleo operativo formado por 3 personas la cual incluye al entrevistado y la existencia de un Consejo de Orientación - cumbre estratégica (Capítulo 2.3)- el cual realiza la planeación y organización (Capítulo 2.2) elaborando las normas y regulaciones internas como así también indica las directrices administrativas y operacionales. Su presidente tiene dentro de sus atribuciones la aprobación del plan anual de actividades siendo este uno de los factores que contribuyen al desarrollo de una incubadora planteado por Smillor y Gill (Capítulo 2.4)

Para mantener su auto sustentabilidad Incamp cobra un canon mensual y por lo que nos informó su gerente es administrado como un negocio, ya busca la sustentabilidad siendo este un factor de éxito de la incubadora definido por Rice y Matthews (Capítulo 2.4).

El tiempo máximo que un emprendimiento puede permanecer en esta incubadora de alta tecnología (Capítulo 1.3) es de 3 años, y los criterios de selección de los mismos son muy estrictos ya que se evalúan tanto la viabilidad del proyecto, como el equipo y la integración del emprendimiento con los actores locales siendo competencia del Comité de Evaluación decidir que emprendimientos serán aceptados.

En la actualidad se incuban un promedio de 14 proyectos al año, con la ayuda de los patrocinadores públicos se está construyendo un nuevo predio para poder incubar 33 empresas llegando la incubadora a una etapa de maduración (Capítulo 1.3).

Bolton plantea un soporte primario (Capítulo 2.4) que facilita la adaptación y crecimiento de nuevas empresas, por lo que respecta a Incamp, su relación con la Universidad, los laboratorios y la actuación en red de la Agencia de Innovación Inova Unicamp facilita la creación de un ambiente que estimula el desarrollo de emprendimientos de base tecnológica.

5.2 Análisis de Documentos

- Documento 1: “Edital para la selección de empresas 01/2013”. Este archivo se encuentra en idioma portugués, y pertenece a la incubadora Coppe, fue recolectado como archivo en formato PDF de la página web de dicha Incubadora. La información obtenida del mismo es la siguiente:

- Criterios de Selección: Pudimos observar que dichos criterios son rígidos entre ellos se encuentra la inserción en la cadena productiva del petróleo, gas y energía y potencial de interacción de los emprendimientos con las actividades de investigación desarrolladas por la UFRJ, por los institutos de investigación localizados en la Ciudad Universitaria y con otras empresas residentes en la incubadora y en el Parque Tecnológico.
 - Condiciones Generales: De esta sección pudimos observar que las decisiones de la selección están a cargo del consejo director y son soberanas e inapelables.
- Documento 2: “Edital de selección de proyectos ITEC” dicho material fue recolectado en formato PDF de la página web de dicha incubadora. Los datos que obtuvimos son los siguientes:
 - Criterios de Selección: Contenido tecnológico, grado de innovación, capacidad de interacción con la Universidad de Caxias do Sul, la Municipalidad y la Cámara de Industria y Comercio local y demás socios. Estos aspectos son relevantes al momento de definir el grado de rigidez de los criterios de selección. Luego de la selección los proyectos serán examinados por el consejo superior para su aprobación. Su plazo máximo de permanencia en la incubadora es de 3 años.
- Documento 3: “Proceso para el Ingreso al Sistema de Incubación de empresas” Dicho documento corresponde a la Incubadora del PTLC SAPEM ubicada en Santa Fé. El entrevistado Rubén Malizia facilitó vía e-mail en formato PDF dicho documento que nos permitió conocer en profundidad los criterios y el proceso de selección que posee dicha incubadora. Lo clasificamos como un proceso rígido ya que es importante la coherencia con el sistema universitario y el sector científico regional del proyecto a incubar, así también como el impacto ambiental positivo y la contribución al desarrollo económico – social del mismo.

- Documento 4: “Edital de selección de Incamp” dicho documento lo obtuvimos de la página web de dicha incubadora en formato PDF. Obtuvimos los siguientes datos relevantes:
 - Atribuciones del consejo de orientación, lo cual nos informo acerca de las normas y procesos internos de la incubadora; y las responsabilidades de la comisión evaluadora aporfo la conducción del proceso selectivo.
 - Criterios de selección: La comisión mencionada anteriormente juzga que las propuestas cumplan con los siguientes criterios de selección entre otros: Contribución a la generación de empleo, el cuidado ambiental, uso de materiales reciclables (o provenientes de fuentes renovables) y generación de renta en la sociedad, madurez del equipo para dirigir un negocio y su cualificación técnica gerencial y emprendedora.
- Documento 5: “Incuba” dicho documento fue entregado por Eduardo Wegman, director de las Incubadoras Baitec e Incuba. El documento fue presentado impreso, consiste de 24 filminas que presentan de forma sintética los objetivos, metas y requisitos de selección de dicha incubadora. Cabe destacar que Eduardo Wegman mencionó que los requisitos y objetivos son comunes a ambas incubadoras, a pesar de estar titulado como “Incuba”.

De dicho documento obtuvimos los siguientes datos:

- Criterios de selección: Pudimos clasificarlos como menos rígidos en comparación con los de las incubadoras de Brasil, ya que en ningún momento menciona la inclusión con Universidades o Centros de Investigación locales. Una característica importante recolectada por este medio es el hecho de que la pre-selección de proyectos la realizan las entidades que ellos denominan “patrocinantes”. Dichas entidades se encuentran mencionadas en la página web de la incubadora.

- Pudimos comprobar fehacientemente que poseen metas y objetivos formalizados, plasmados en dicho documento.

6. Análisis de datos

6.1 Cuadro de análisis de entrevistas

Entrevistas Incubadoras Argentinas

Indicadores	Emtec- Guillermo Morales	Baitec, Incuba - Eduardo Wegman	Incubadora del PTLC SAPEM- Rubén Malizia
Existencia de Incubación Física	No posee	Posee, considera muy importante	Posee, considera muy importante dado el tipo de proyectos que incuba (biotecnología)
Cobro de un cannon	No cobra a Incubados	No cobra a incubados	Cobran, reciben un canon mensual
Existencia de un programa de metas formalizado	No posee, pero considera de importancia	Posee	No posee, pero considera de importancia
Cantidad de ampliaciones	Ninguna	Traslado con ampliación	Ninguna, pero necesitan, no poseen el subsidio para hacerla
Cantidad de proyectos incubados	30 personas	12 al año de baitec, entre 14 y 20 de incuba al año	Actualmente 11 proyectos en la Incubadora
Cantidad de empleados estables	4	4 y a su vez personas de las entidades prartrocinantes	6

		realizan los tutoreos, pero no pertenecen a la incubadora	
Tipo de patrocinadores y forma de financiamiento	Público, Creada por el Ministerio de Producción de la Provincia de Buenos Aires y Cetba. Hoy en día no poseen presupuesto fijo, sino que en su mayoría se autoabastece, recibiendo facilidades fiscales por parte del gobierno, o subsidios de montos reducidos	Público, tienen un presupuesto establecido	Mixto, reciben beneficios de parte de sus accionistas, no poseen un presupuesto fijo, sino que dichos organismos proporcionan recursos que permiten el funcionamiento de la incubadora. Universidad del Litoral, el Gobierno de la Provincia de Santa Fe y la Confederación Federal Empresaria. (ver análisis de entrevista Ruben Malizia
Porcentaje de proyectos aceptados sobre recibidos	100%	40%	-
Rigidez del proceso de selección	Flexible, orientado a el grado de emprendedorismo de la persona y no al proyecto	Semi- Rígido, toma importancia la viabilidad y éxito del proyecto, complementando con las cualidades del equipo emprendedor.	Rígido, toma importancia la viabilidad y éxito del proyecto, complementando con las cualidades del equipo emprendedor y el potencial de interacción con el sistema universitario.
Conformación de la cumbre estratégica	1 director	1 director	Consejo integrado por 3 personas

Entrevistas Incubadoras Brasil

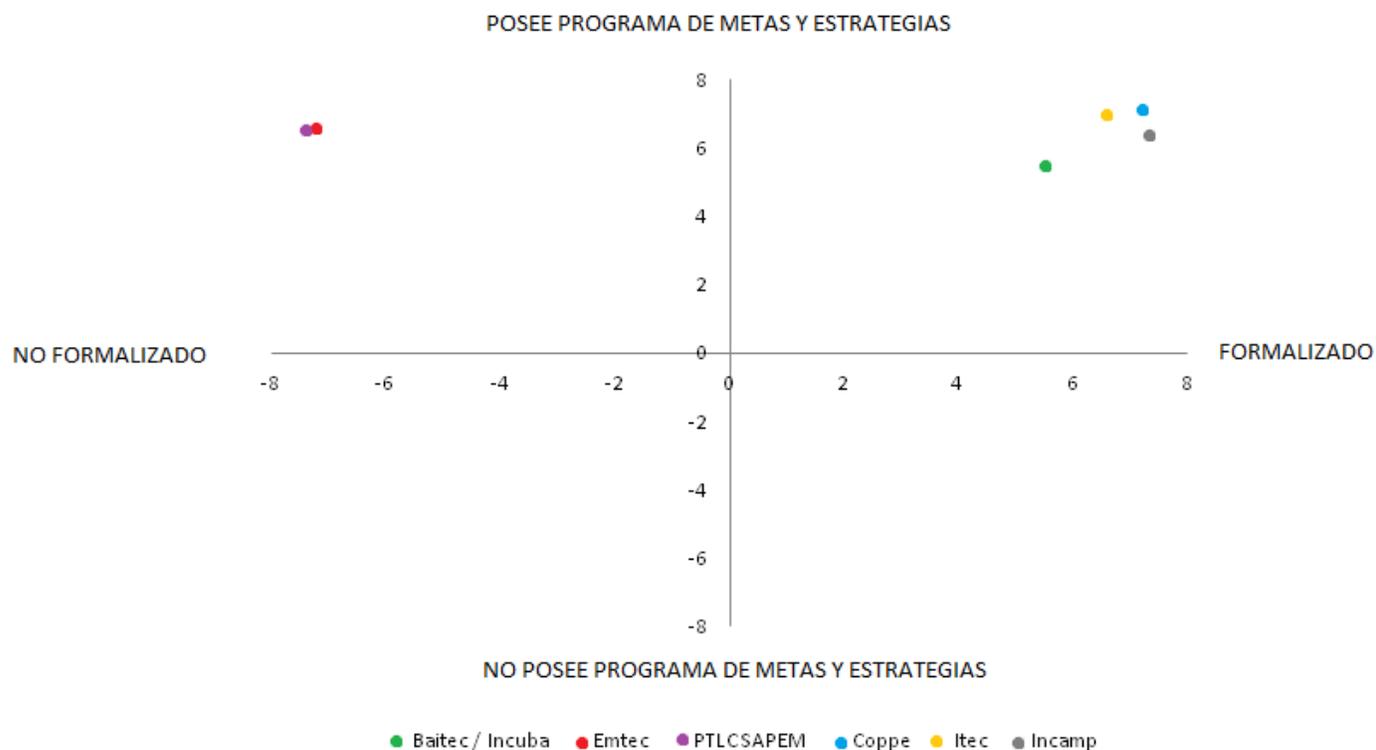
Indicadores	Incam - Rafael Augusto de Paula	Coppe - Lucimar Dantas	Itec - Carlos Renato B. da Silva
Existencia de Incubación Física	Si, importancia debido al tipo de proyectos que incuba	Si, no creen en la incubación virtual como modelo por ello consideran la incubación física como prioridad.	Si, un predio de 754m ² . Además cuentan con un sistema de incubación externa, para empresas con necesidad de infraestructura muy grande.
Cobro de un cannon	Si, pagan por los servicios R\$550 mensuales el primer año, R\$650 mensuales en el segundo año y R\$ 750 mensuales en el tercer año.		Si, 30R\$ por m ² . Es de importancia ser sustentables, a pesar de los subsidios con los que se financian, ellos generan ingresos propios que cubren el 55% de sus gastos. Por única vez se paga una tasa de inscripción de 30R\$.
Existencia de un programa de metas formalizado	Poseen todo documentado, todos los años se realiza un plan de actividades	Si posee son actualizados cada 5 años	Si posee un Plan Estratégico que es revisado cada 3 años.
Cantidad de ampliaciones	1, se esta construyendo un nuevo predio para poder albergar 33 empresas	Nunca cambiaron de lugar pero hicieron 2 ampliaciones	Ninguna, pero el predio actual está saturado, tienen necesidad de ampliación.
Cantidad de proyectos incubados	14 proyectos	Actualmente residen 22 empresas	Mantienen un promedio de 12 por año.
Cantidad de empleados estables	3	15. 4 están destinados a la	3

		gerencia y los restantes realizan actividades diversas	
Tipo de patrocinadores y forma de financiamiento	Mixto, Secretaría de desarrollo de Sao Paulo, SEBRAE, Universidad de Campinas, Secretaria de desarrollo de Campinas. El SEBRAE les brinda capacitación, y la secretaria les ayuda a la construcción del nuevo predio.	Mixto, Universidad Federal de Rio de Janeiro, el Municipio de Rio de Janeiro, el SEBRAE, Gobierno del estado de Rio de Janeiro, Fundación BIO RIO, CENPES(Petrobras), CEPEL(Eletrabras), IEN, CETEM, INT, FIRJAM	Mixto, la Universidad de Caxias do Sul, la municipalidad y la Asociación Industrial y Comercial de la ciudad
Porcentaje de proyectos aceptados sobre recibidos	44%	-	80%
Rigidez del proceso de selección	Rígido, tener una base tecnológica y un grado de innovación que contribuya al ciudad ambiental, la generación de empleo y renta. viabilidad económica con potencial de crecimiento, competencia técnica y económica, potencial de interacción con la Unicamp a fin de generar y/o intensificar los esfuerzos y desarrollo. Calificación técnica,	Rígido, deben tener viabilidad económica, financiera, técnica y contenido tecnológico, grado de innovación, impacto en modernizar la economía, deben tener relación con las investigaciones de la universidad, los institutos de investigación de la ciudad, las empresas residentes y el parque tecnológico principalmente en cuestiones de petróleo, gas y energía.	Rígido, al ser tecnológica evaluamos el grado de innovación y el uso intensivo de nuevas tecnologías, como así también la capacitación y formación de los emprendedores. Pero lo más importante es que no sean inventores sino emprendedores

	gerencial y emprendedora del grupo proponente como también la madurez del equipo para dirigir un negocio y experiencia en emprendimientos o programas semejantes		
Conformación de la cumbre estratégica	Consejo directivo	Consejo de Orientación	Consejo Superior

6.2 Osgoods

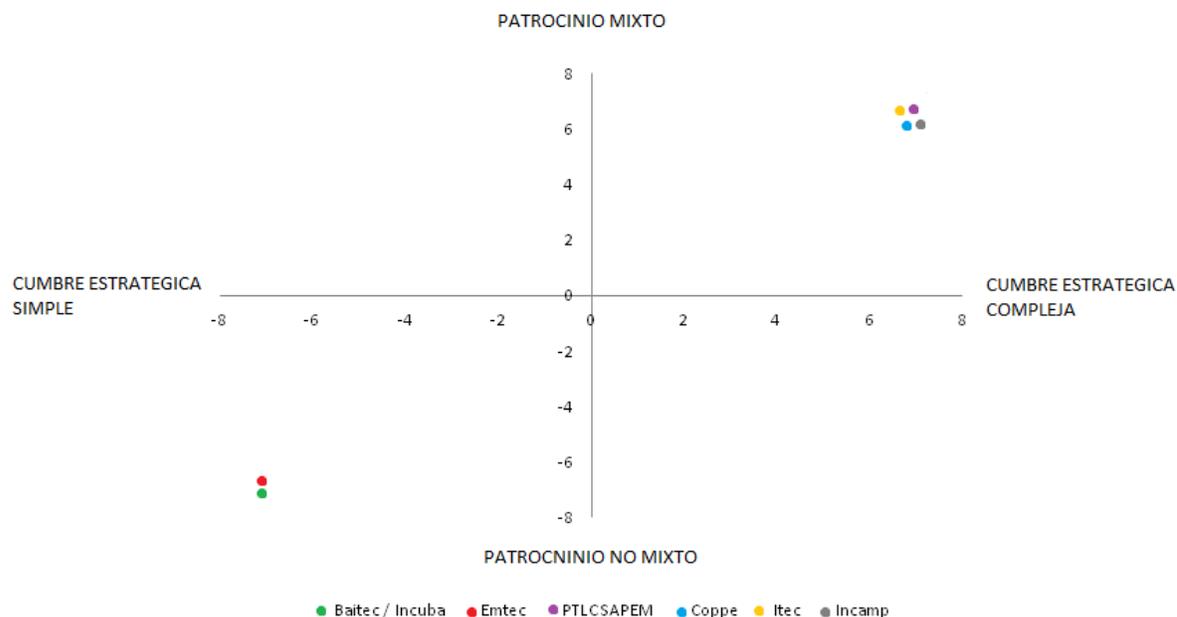
Osgood N°1



El primer osgood realizado relaciona en un eje la existencia o no de un programa de metas y estrategias en la incubadora, y en el segundo eje el grado de formalización de los mismos. Cuando hablamos de formalización nos referimos al hecho de que dichas metas y estrategias se encuentren documentadas en la organización.

Como podemos observar en el gráfico todas las incubadoras objeto de análisis poseen programas de metas y estrategias. Por el lado de la formalización de las mismas encontramos que todas las incubadoras brasileñas (Coppe, Itec, Incamp) poseen dichas metas y estrategias documentadas en la organización; mientras que las argentinas solo Baitec/Incuba posee dichas metas y estrategias formalizadas.

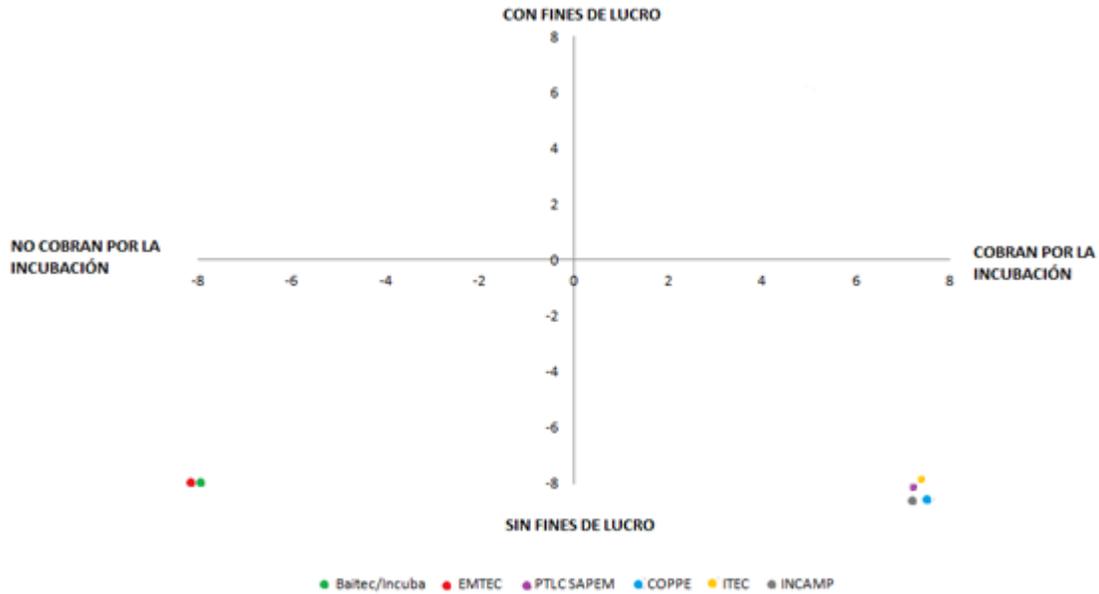
Osgood N°2



Para realizar el segundo osgood decidimos tomar como ejes el tipo de patrocinio que posee la incubadora (Mixto o no) y el tipo de cumbre estratégica que posee. Cuando nos referimos a una “Cumbre estratégica Simple” hacemos referencia a una cumbre que posee 1 solo integrante, mientras que cuando nos referimos a una “Cumbre estratégica Compleja” hacemos referencia a una cumbre que posee más de un integrante, generalmente agrupada en un Consejo Directivo.

Al observar el gráfico obtenido se visualiza que todas las incubadoras brasileñas analizadas y 1 de las argentinas poseen un tipo de patrocinio mixto con cumbre estratégica compleja; mientras que las restantes incubadoras argentinas poseen patrocinio no mixto con una cumbre estratégica simple.

Osgood N°3



Para realizar el último osgood elegimos como ejes describir si la incubadora posee fines de lucro o no, y si las mismas cobran por el servicio de incubación brindado o no.

Como podemos observar en el gráfico todas las incubadoras analizadas, tanto argentinas como brasileñas son sin fines de lucro. En cuanto al cobro por la incubación podemos afirmar que todas las brasileñas analizadas cobran a los incubados por el servicio prestado, mientras que solo 1 de las argentinas lo hace.

7. Conclusiones e Implicancias

Al principio de esta investigación se plantearon dos objetivos a alcanzar y una pregunta a responder relacionada con dichos objetivos, los mismos son los siguientes:

- Encontrar las diferencias y semejanzas principales relacionadas con el management de las incubadoras de Brasil y Argentina.
- Reconocer factores externos a la incubadora que contribuyan a su desarrollo.

Podemos decir que luego de realizar el trabajo de campo descripto anteriormente, utilizando la metodología de investigación planteada logramos alcanzar ambos objetivos, arribando a la siguiente conclusión.

En relación al primer objetivo encontramos como similitudes: la cantidad reducida de personal propio de las incubadoras, rondan entre los 3 y 15 empleados; la cantidad de proyectos incubados, rondan entre 10 y 30 proyectos variando de forma indistinta en las incubadoras argentinas y brasileñas; todas las incubadoras analizadas son sin fines de lucro; todos los entrevistados están de acuerdo en que la incubadora debe ser administrada como un negocio; todas poseen metas y objetivos.

En cuanto a las diferencias encontramos: las metas y objetivos en las incubadoras argentinas no suelen estar formalizadas, a excepción de Baitec/Incuba, mientras que en las incubadoras brasileñas analizadas todas tienen dichas metas formalizadas; los requisitos de selección en las incubadoras brasileñas suelen hacer énfasis en que el proyecto seleccionado pueda vincularse de forma satisfactoria con la universidad local, cámara de comercio, y demás patrocinantes locales, en incubadoras argentinas analizadas sólo 1 posee este requisito. Otra diferencia encontrada es la tipología que suelen adoptar las incubadoras según la entidad patrocinante, las incubadoras brasileñas suelen adoptar la tipología mixta, mientras que de las incubadoras argentinas analizadas solo 1 tiene dicha tipología. A su

vez, todas las incubadoras brasileñas analizadas cobran a sus incubados por el servicio prestado.

Podemos afirmar que es conocido en el ámbito de la incubación como un factor positivo el hecho de que la incubadora tenga el mayor grado de autosustentabilidad posible para cubrir sus gastos operativos, más allá de poseer fines lucrativos o no. El cobro de un canon por incubación contribuye significativamente al alcance de la auto sustentabilidad mencionada anteriormente. Esto permite que la incubadora perdure en el tiempo y de posibilidad de incubación a una mayor cantidad de proyectos regionales futuros aumentando la probabilidad de supervivencia de la misma.

En relación a las incubadoras que poseen tipología mixta observamos en ella una cumbre estratégica más compleja, la cual permite realizar un control más efectivo sobre los recursos asignados por los patrocinadores, ya que en algunas ocasiones los integrantes de dichos consejos son representantes de las entidades patrocinantes. A su vez esta tipología mixta tiende a estar formada por actores locales tales como Centros de Investigación, Universidades, Cámaras de Comercio y Municipios, lo cual conlleva a una sinergia regional que aumenta la productividad local, viéndose cada uno de estos actores beneficiados.

En respuesta al segundo objetivo encontramos que un factor externo que contribuye al desarrollo de las incubadoras son los lineamientos políticos y la forma de organización a nivel país de dichas incubadoras. A diferencia de Argentina, Brasil posee un lineamiento de políticas comunes en los organismos de apoyo a las incubadoras, siendo los mismos nueve, entre ellos SEBRAE, ANPROTEC, CNPq, FINEP; en adición a esto poseen un Programa nacional de apoyo a las Incubadoras y Parques Tecnológicos creado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, el cual busca reunir, articular, mejorar y difundir los esfuerzos de los organismos de apoyo a los emprendimientos. Mientras que en Argentina existe el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación productiva, el cual tiene como misión orientar la ciencia, la tecnología, la innovación a un nuevo modelo productivo bajo el paradigma del conocimiento como eje del desarrollo. El entrevistado

Esteban Cassin (experto) pudo confirmar dicho lineamiento que posee en Ministerio, el cual hace énfasis en los investigadores y emprendedores pero no en el traspaso de sus conocimientos a la formación de emprendimientos sustentables y generadores de valor.

La investigación realizada permitió visualizar la importancia de la sinergia de todos los actores en el ámbito de la incubación, ya sea a nivel interno en la administración de la misma, utilizando una tipología de patrocinio mixto, como a nivel externo en los actores de apoyo a las incubadoras.

Implicancias

Debido a la importancia de las incubadoras a nivel socio-económico, y al poco grado de conocimiento de las mismas por parte de aquellos que se encuentran fuera del ecosistema emprendedor en nuestro país, creemos importante nuestra investigación. La misma aborda no solo la situación de nuestro país, sino también la de un país como Brasil cuyo grado de desarrollo en materia de incubación es destacado en América Latina.

Luego de realizar las conclusiones pertinentes podemos decir que en Argentina deberían alinearse las políticas gubernamentales, y apoyar el mecanismo de incubación en adición al apoyo directo al emprendimiento.

En segundo lugar, consideramos importante que las incubadoras regionales saquen provecho de los actores regionales para poder así fortalecer su modelo y perdurar en el tiempo.

Por último, creemos importante el hecho de que las incubadoras cobren por sus servicios y estén continuamente tratando de aumentar su grado de autosustentabilidad.

8. Bibliografía:

- ANPROTEC Y MCTI. (2012). “*Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil– relatório técnico*”. Recuperado el 11 de Septiembre de 2013 de <http://anprotec.org.br>
- Barrow, C. (2001). *Incubators, a realist’s guide to the world’s new business accelerators*. Sussex Occidental, Reino Unido.
- Boldrini, H & Setuain, F (2008) *Incubadoras de negocios, un nuevo concepto del Facility Management*. Recuperado el 15 de Agosto del 2013 de <http://200.16.86.50/digital/33/revistas/blse/boldrini1-1.pdf>
- Cardozo, P; Braidot, N.B; Genoud, A; Gutiérrez, C; Krause, F; Pacín, B; Sarrasqueta, V; Suñer, D; Welsh, S.B (2007) *Administración empresaria* (2007) Buenos Aires: Temas Grupo.
- CEPAL (2011). *Políticas para la innovación en las pequeñas y medianas empresas en América Latina*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2013 de <http://www.eclac.org/ddpe/publicaciones/xml/3/43993/W403.pdf>
- Certo, Samuel C. (2001) *Administración moderna*. Pearson, Bogotá.
- *Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2013 de <http://www.cnpq.br>
- Elias L (2010). *La importancia de las Políticas Públicas- Los fundamentos y la Estrategia de la Ciencia, Tecnología e Innovación en Brasil*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2013 de http://www.gizcepal.cl/files/escuela_g/luisantonioelias-brasilpdf.pdf
- Ferreira (2012). *Veja lista das principais incubadoras de empresas do país*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2013 de <http://economia.uol.com.br>
- *Fundo de Financiamento de Estudos de Projetos e Programas*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2013 de <http://www.finep.gov.br>

- Gregg, A. Lichtenstein & Thomas, S. Lyons (2003). *Incubando nuevas empresas*. Montevideo, Uruguay: Librosenred
- Hoerer, U. & Versino, M. (2006). *A diez años del inicio de la incubación de "empresas de base tecnológica" en Argentina: balance de la evolución del fenómeno y análisis de experiencias recientes*. *Redes*, 12(24) 15-41. Recuperado el 12 de Septiembre de 2013 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90702401>
- *Incubadoras de Empresas apoiam empreendedorismo*.(s.f). Recuperado el 13 de Septiembre de <http://www.e-commerce.org.br/incubadoras.php>
- Johnson, G; Scholes, K & Whittington, R(2006). *Dirección Estratégica*.(7.a.ed). Madrid: Pearson Education.
- Kantis, H & Federico, J (2007). *Crisis y Renacimiento Emprendedor en Argentina: Evidencias y algunos interrogantes*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2013 de http://www.incubatec.com.ar/download/crisis_y_renacimiento_emprendedor_en_argentina.pdf
- Koonz, H & Weihrich, H (1991) *Elementos de la Administración*. McGraw-Hill, Madrid.
- Lahorgue M (s.f). *Sistema de indicadores de innovación: el caso de las incubadoras de empresas en Brasil*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2013 de <http://congreso.ricyt.org/>
- Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (s.f). *Programa Nacional de Apoio as incubadoras e aos Parques Tecnológicos*. Recuperado el 17 de Septiembre de <http://www.mct.gov.br>
- Mintzberg, H (1983). *Diseño de organizaciones eficientes*. (2da.ed). Buenos Aires: El Ateneo.
- Organización Internacional del Trabajo (s.f).*Programa de Incubadoras del Empresas del SEBRAE. BRASIL*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2013 de <http://www.oitcinterfor.org/experiencia/programa-incubadoras-empresas-del-sebrae-brasil>

- Pereyra Silveira, E & Campos, A (2010). *Incubadora de empresas, Guía de Buenas Prácticas*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2013 de <http://www.ingemprendedores.org/wp-content/uploads/2012/06/Informe-Incubadoras.pdf>
- Scudelati, S (2013). *Informe situación Incubadoras, Sectores Industriales Planificados, Parques y Polos Tecnológicos*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2013 de http://www.aipypt.net/Documentos/DocTec/Informe_Federacion_2013.pdf
- Senado Federal. (Septiembre 2012). *Incubadoras de Empresas: processo de incubação e programas de incentivo à inovação tecnológica. Emdiscusao!*, Volumen 12. Recuperado el 5 de Septiembre de 2013 de <http://www.senado.gov.br>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.(s.f) *O que é o Sebrae?* Recuperado el 10 de Septiembre de 2013 de <http://www.sebrae.com.br>
- Stael B. (Julio-Septiembre de 2002). Factores de localización de incubadoras y empresas de nueva tecnología. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, Volumen 42. Recuperado el 5 de Septiembre de <http://revistaacademia.uniandes.edu.co>
- Torres Carbonell (2011). *Reporte Gem Argentina 2011*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2013 de <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2631>
- Ventruzzi, Longo, Martín y Velazco (2007). *Incubadoras y Parques Tecnológicos*. Recuperado el 23 de Agosto de 2013 de http://www.sgp.gob.ar/contenidos/ag/paginas/opp/docs/2007/08_OPP_2007_COMPETITIVIDAD.pdf
- Villanova Mitre, V y Gilabert, Manuel (2010). *Descripción de Incubadoras de Empresas en Argentina*. Disertación doctoral no publicada. Universidad Argentina de la Empresa. Ciudad Autónoma de Buenos Aires; Argentina.
- WobiMagazine.(2012,Octubre). *Guía de Incubadoras de Negocios*.(Vol 17). Recuperado el 11 de Septiembre de 2013, de <http://www.wobi.com/es/articles>

9. Apéndice

Anexo 1

Listado de Preguntas- Cuadro Metodologías de Investigación

Preguntas Entrevista Gerente de Incubadora

1. ¿Qué cantidad de proyectos incuba al año la incubadora?
2. ¿Qué cantidad de proyectos reciben al año y cuántos se aceptan? ¿Qué requisitos de selección poseen?
3. ¿Qué cantidad de personas trabajan en la incubadora? ¿Hay rotación de puestos?
4. ¿Poseen equipos de trabajo? ¿Qué cualidades técnicas deben tener los integrantes de dichos equipos? ¿Puede facilitarnos un organigrama?
5. ¿Quién patrocina a la incubadora? ¿Qué tipo de financiación reciben?
6. ¿Podría mencionar las metas de su organización?
7. ¿Podría decir que está implementando algún tipo de estrategia para alcanzar esas metas?
8. ¿Posee su organización documentos escritos que plasmen dichas metas y estrategias?

9. ¿Desde el comienzo de la incubadora hasta el momento, tuvieron que ampliar su infraestructura física en alguna ocasión?
10. ¿Qué considera más importante: recursos financieros y facilidades operacionales o comodidades locales, recursos administrativos y gerenciales y el espacio físico?
11. ¿Considera usted que una incubadora debe ser gerenciada como un negocio, maximizando recursos y minimizando costos y gastos de gerenciamiento en general?

Preguntas Experto

1. ¿Cómo es su relación con el tema Incubadoras?
2. ¿Qué tipo de Apoyo brindaba la Provincia de Buenos Aires?
3. ¿Qué rol cumplía dentro de esa Incubadora?
4. ¿Qué formación tenían los incubados?
5. ¿Contaban con conocimientos de Management?
6. ¿Qué solución se encuentra a esta problemática?
7. ¿Qué consecuencias les trajo la fuerte crisis económica Argentina que se manifestaba en esa época?
8. ¿Por qué se descartaban estos rubros?
9. ¿Eran solo ideas o se requería un Plan de Negocios?
10. ¿Cuál es la diferencia en el proceso de incubación relacionada al tipo de incubadora?

11. ¿Qué otros factores son influyentes en el éxito de un proyecto?
12. ¿No sería importante que también hallan en lugares donde no hay tantos recursos?
13. ¿Qué sucedió con aquella política que Ud. menciono que brindaba dinero para la creación de incubadoras?
14. ¿Usted tiene algún conocimiento de cómo es el funcionamiento en Brasil?
15. ¿Se podría decir que van al mecanismo?
16. ¿A qué se debe ese reconocimiento?
17. ¿Hay sinergia?
18. ¿Cómo es acá?
19. ¿Por qué?
20. ¿Cuál es la importancia en la autosustentabilidad en las incubadoras sin fines de lucro?
21. ¿El Management de una incubadora debe apuntar a ser como un negocio o solo se debe mantener la sustentabilidad?
22. ¿Que tenga diferentes orientaciones es ventajoso o no?
23. ¿Existe un modelo de gestión?
24. ¿Cree que hay casos de éxito en Argentina?
25. ¿Usted considera que es necesario tener un programa de metas evaluar el desempeño de la incubadora?

26. ¿Existen métodos de medición a nivel nacional relacionada a los organismos que apoyan la incubación?
27. Existe un modelo propuesto por Rice y Matthews que dice que una incubadora debe ser administrada como un negocio ¿Usted considera que es así?

Anexo 2

Entrevista Guillermo Morales de Emtec

E: Entrevistadoras G: Guillermo Morales

E: Hace cuántos años trabaja en la incubadora?

G: Estoy vinculado a una incubadora desde el año 2005, me vinculé como emprendedor, ingrese al proceso de incubación que tenían. Yo había fundado tres empresas y fundido tres empresas. Quería saber que me estaba pasando que podía conseguir inversores pero que después no podía mantener las empresas, entonces ingrese a Emtec como emprendedor. Ahí descubrí todas las macanas que estaba haciendo. En el año 2007 empecé a investigar todos estos temas de forma ininterrumpida, año tras año y en el año 2009 me ofrecen ser director de la incubadora.

E: Usted lo hace como vocación, es un tema que le interesa realmente...

G: Si porque yo no tengo titulo de grado pero tengo 3 carreras empezadas, pase por ingeniería en sistema, por licenciatura en economía e ingeniería civil.

E: Diría que le faltaba conocimiento del management?

G: No, yo diría que el problema que tiene esto es que fue encarado desde el management, esto por ahí no te va a gustar tanto. El problema es que las incubadoras acá se enfocan mucho en el management y no es el problema de management es otro tipo de problema, pero bueno eso lo hablamos más adelante.

Pero para responder a tu pregunta si es completamente vocación porque para responder a esa curiosidad pase por diferentes universidades y me aburría. Las universidades privadas no sé cómo se manejan, nunca pase por una universidad privada. Las universidades públicas en el momento en que yo estudiaba, imaginate la época de Menem la educación

pública estaba completamente destrozada, hoy tenemos la suerte de que eso ha cambiado bastante. Y bueno yo me aburría, veía que no estaba aprendiendo y preferí aprender solo, las treinta y pico de materias que di, todas las rendí libres porque no iba a las cursadas, pero me daba cuenta que aun siendo chico, estaba en 4to año del secundario y mis compañeros salían a bailar y eso pero yo quizás un sábado me quedaba en casa proyectando una casa o una empresa, estaba siempre pensando, proyectando creando que podía hacer, donde había una oportunidad de negocio.

E: Esos primeros emprendimientos que tuvo y que fracasaron estaban dentro del área de la construcción todos?

G: No, arranque con la construcción porque en ese momento todo remonta a una parte familiar digamos, que no tuve elección, mi viejo me llevo a un colegio industrial y el colegio industrial no era lo que más me atraía, claro está. Cuando tuve la oportunidad de decidir por mi mismo comencé a buscar otros rumbos y siempre me atrajo la economía, una de mis pasiones es la economía y en los últimos siete o diez años me empezó a atrapar otras cosas como la antropología, la psicología, la sociología, todas las ciencias que pasan de cierto modo por el proceso de las incubadoras de empresas.

Sigo insistiendo que las incubadoras de empresas en la argentina no funcionan, no hay casos de éxito, NO VAS A ENCONTRAR. Esta es una opinión personal. La pregunta que me podes hacer es como seguís siendo director de una incubadora si me estás diciendo que no funcionan, bueno okey, yo te estoy diciendo que no funcionan primero porque vos no incubas empresas, vos incubas emprendedores, si vas a nuestra página vas a ver que decimos que somos una incubadora de emprendedores profesionales y eso nos costo muchísimo tiempo, muchísimos análisis con los equipos determinar si incubamos un proyecto, una empresa o un ser humano y en realidad incubamos a un ser humano que después tiene un proyecto.

Me puedes preguntar entonces qué diferencia hay con una universidad o una escuela, y la respuesta es que nosotros buscamos que haya un proyecto; en una universidad el proyecto sos vos mismo.

E: Podría decir entonces que toman una persona que tiene un proyecto en mente?

G: No, tomamos una persona que tiene el compromiso y la motivación de emprender y que venga y vemos que hacemos con eso.

E: Entonces es como un proceso inverso, en vez de tener un plan de negocios, es al revés.

G: Claro, tal cual, detestamos todo eso. Ahora t voy a explicar porque.

E: Nos pasa que desde la teoría lo vemos al revés, es muy interesante este caso.

G: Hay toda una corriente en Argentina que dice vamos a hacer las cosas rápido, pero ni acá ni en el mundo se hacen. Ustedes imagínense que si armar una empresa fuera algo rápido y sencillo el mundo no tendría los problemas que tiene hoy, osea no tendría el 27% de desocupación como tiene. Cuando vos escuchas hablar de los indignados, un indignado es un tipo que no sabe que cuerno hacer con su futuro porque como no hay empleo dice y ahora que hago. Entonces esa es la riqueza de las incubadoras que en mi opinión todavía no han sido vistas en argentina como posibilidades para las personas para poder modificar su vida y su bienestar. Yo cuando vine acá tampoco lo vi. Yo vine a buscar ayuda para que me enseñen a hacer un plan de negocios para la creación de mi cuarta empresa. Me paso otra cosa después, y eso es un proceso doloroso porque vos venís con la mente de a ver cómo me da el flujo de caja que se yo y la oportunidad del negocio y la rentabilidad que quiere, cual va a ser el bla bla; y de repente te empiezan a hablar de otras cosas. Pero esas cosas son las que hacen que tengas éxito o fracasas. Porque yo te hablaba del éxito y que no hay éxito, porque hay un proceso de incubación que yo considero que es uno de los mejores o el mejor que hay en argentina, de los que yo conozco que es el del parque tecnológico del litoral de Santa Fe, que es otra cosa, porque ahí hay mucha inversión del gobierno de santa

fe del CONICET entonces si a mi también me dieran un presupuesto como ese te puedo asegurar que hago mucho mas.

E: ¿Quien los patrocina?

G: La historia de Emtec, en un principio esto es cetba es confederación económica de la provincia de buenos aires, es una de las tres gremiales empresarias que hay en buenos aires. Una es ubita unión industrial de la provincia de buenos aires; la federación de empresas de buenos aires. En el año 2003 dijeron que necesitaban mas empresas entonces sale un brazo de nuevas empresas entonces se decide armar la incubadora. En ese momento el programa fue presentado y fundado por el ministerio de la producción de la provincia de buenos aires y el cetba, más allá de las universidades. Pero hoy nosotros nos manejamos con total autonomía económica y cómo? y... no tenemos un presupuesto; recién ahora voy a empezar a poner en marcha una línea de ingresos que creo que es la que nos va a permitir empezar a tener otro tipo de estructura.

E: ¿Entonces su incubadora se autoabastece?

G: Si, y el gobierno te ayuda sí. Financieramente pero no es que hay una ley como en Brasil, a ver para que vos tengas una idea si vos analizas el presupuesto que tiene el proceso de incubación en Brasil, Chile o Uruguay, que son países hermanos y algunos más chicos inclusive que nosotros, si vos comparas esos presupuestos que se le asigna a la incubación o emprendedorismo o como lo quieras llamar es muchísimo mas de lo que tiene como presupuesto el ministerio de la producción de la provincia de buenos aires, para atender todo, comercio, industria servicios, osea que un país mucho más chico como es Chile tiene mucho mas presupuesto para estos temas que lo que tiene acá producción. Entonces yo te puedo decir que ayuda, no es que no ayuda, cuanto puede. Cuando pueden te dan un subsidio, 60 mil pesos y con eso algo haces.

E: ¿Pero nada fijo?

G: No no, nada fijo, todo a criterio de ellos cuando pueden y quieren. Hubo que buscar el modelo de negocios. Porque las incubadoras en sí mismas sirven? Esa es la pregunta? Claro que sirven, muchísimo, mas en estos tiempos ahora, tienen casos de éxito, no y porque no? bueno salvo este parque tecnológico que te mencione antes. No tienen éxito por varias razones pero una de ellas es que seguimos copiando modelos de afuera, seguimos copiando los planes de negocios, ahora es el plan de negocios o el canvas. No es así, compramos libretitos de afuera.

E: No es lo mismo el teórico de otros países aplicado a su contexto que al nuestro no? Leímos en un artículo que el modelo de incubación tiene que salir de la región donde se establecerá la incubadora y las necesidades de dicha región.

G: Absolutamente, el modelo tiene que emerger del territorio. Hay que evaluar la realidad del territorio, que cadenas productivas tenés, que eslabón falta, que recursos tenés, que sector o actores científicos tenés al lado de una región para ayudarte. Imaginate una incubadora de base tecnológica en el valle de calamuchita, y se te complica un poco más. Salvo que me digas vamos a ir todos los científicos allá, se puede hacer, si claro; pero lo lógico es que si alguien quiere hacer una incubadora de base tecnológica en el valle de calamuchita lo haga de otra manera, que sea acorde a las necesidades de ahí.

E: Entonces no tienen éxito en el sentido de que...

G: No tiene éxito implica que yo no conozco; a ver; vos me decís hoy, llevame a ver empresas que hayan venido acá y tengan su empresa y yo te puedo mencionar tres. Tengo 3 empresas que se desarrollaron, que están pagando impuestos, tres empresas que están dando trabajo, que cuando vinieron vinieron sin nada. Pero tendrían que haber muchos más

E: ¿Cuántas personas reciben en promedio al año? Y de esas que reciben, ¿Cuántas llegan a ayudar?

G: Básicamente nosotras podemos recibir muchas más, para nuestros procesos internos estamos alrededor de 30 por año, se reciben y se aceptan. Generalmente tratamos de aceptar a todos.

E: ¿No es que reciben y luego hacen la selección?

G: No no, no hay, nada de evaluar el plan de negocios, nono. Eso nosotros venimos, tenemos una entrevista con la persona, le preguntamos che vos sabes lo que es emprender. Nos da mucho resultado ahora una nueva cosa que estamos tratando de hacer este año que es que como hay mucho chamullo, mucha visión de canvas y visión de hace tu empresa en diez pasos, nosotros tenemos que salir a competir con eso; para que las personas que vengan acá vengan con otra mentalidad les damos charlas iniciales una charla de 3 o 4 horas donde le decimos mira, esto va a ser esto y esto, y vamos a ver ciertas cosas. Si vas a querer venir a aprender de marketing y que se yo, no es el momento todavía y por el otro lado ni funciona, como incubadora no se enseña marketing, si quiere aprender marketing que vaya a la facultad. Las incubadoras no tendremos que transformarnos en universidades y las universidades no tienen que transformarse en incubadoras. Las universidades que tienen incubadoras ninguna funciona en mi opinión. (28.42)

Creemos necesario hablar de algo que se llama desarrollo humano, pero no es marketinero y no vende, entonces decidimos hablar de una incubadora de profesionales. Porque como hay 7 millones de personas emprendedoras tuvimos que salir a armar nuestro discurso y entonces que hacemos, bueno, en esos 7 millones hay una taxonomía que son los emprendedores ciegos que son aquellos que no descubren su espíritu emprendedor, osea que está dormido, trabaja en relación de dependencia, pero está participando en un proceso emprendedor que no lo considera propio. Después están los emprendedores amateur, como yo, que sabe que es emprendedor que hace pero por pura pensión, esta corriente que hay ahora de hacer y después vemos como va la cosa. Estas personas no tienen idea lo que es fundir a una empresa, te duele en el alma, porque te llevaste puesto familiares, amigos. Te hablan de las tres F, financiate con las 3 F, corresponde a family, friends and fools. Es

horrible porque tu amigo que tiene unos manguitos ahorrados no es un inversor, te la da porque confía en vos, y si te va mal, que es más factible que te vaya mal, vas a tener un problema con tu amigo.

E: Actuando bajo un modelo de incubación ¿Ustedes pueden conseguir inversores más importantes que los que conseguiría un emprendedor por su cuenta?

G: Si, por supuesto, es uno de los beneficios que también le damos al inversor, nosotros al inversor le achicamos el riesgo. Nosotros no tenemos pre incubación centrada en los procesos. Nosotros hoy tenemos cuatro programas. Tres para los emprendedores y uno para los del exterior, gente que quiera hacer estas cosas.

Un programa de formación, un programa de acompañamiento y un programa de Facilitación.

Entonces viene la persona y a donde primero entra es al programa de formación, este programa a su vez tiene dos sub programas, un sub programa que nosotros llamamos fase 1 que tiene que ver con cultura emprendedora donde hablamos esos temas, no hablamos del plan de negocios ni del canvas. La capacitación sería como un “preparate para emprender”. Que la persona reconozca que es un emprendedor, que se den cuenta que eran emprendedores o ciegos o amateur, que reconozca donde tiene habilidades, donde defectos. Esa es la diferencia con el emprendedor profesional, es un tipo que está comprometido con el proceso, no con los resultados. Mientras que el amateur es uno que está comprometido con los resultados y no con el proceso.

La fase dos es cuando el tipo ya entra a un proceso que nosotros no tenemos documentado, lo vamos a documentar este año que se va a llamar modelo RA (reflexión y acción) es un modelo para cuando una vez q ya pasaste la fase 1 y te metes en la fase 2 que es armar un emprendimiento porque nosotros hablamos de emprendimiento no de empresa. Hay 4 instancias que tenés que pasar. Una instancia en la que tenés que armar un equipo de trabajo, fundamental, lo primero que tenés q armar. Ahí tenés dos caminos para hacer eso,

o lo haces con conocidos, primero armas con quien lo haces antes de hacer algo. O al revés encontraste una oportunidad de negocios o estas motivado a encontrarla te focalizas en eso y una vez que encuentras la oportunidad ves a quien necesitas para hacer eso. La otra instancia si o si es encontrar la visión del emprendimiento, hacia donde va. La tercer instancia es generar el objeto, crear el producto o servicio, dato que va a satisfacer esa visión. Una cuarta instancia que es el encuentro que es poner el producto en las manos del cliente, es la última etapa, o la primera depende de cómo la veas. No es lineal y puedes estar en las cuatro a la vez. Estas cuatro instancias no son lineales y son recursivas, terminada una etapa volvemos a empezar, volvemos a cuestionar si la visión del negocio es esta, hacemos un corte, vemos los resultados y volvemos a empezar y así cuatro veces para nosotros. Cuatro veces tiene que estar bien. Esto que yo te dije pasa en cualquier emprendimiento.

E: ¿Con cuánta gente cuenta la incubadora para lograr que se cumpla ese proceso, cuanto personal posee la incubadora?

G: Fijos somos 4, colaboradores tenemos un montón.

E: ¿Quiénes serían los colaboradores?

G: Colaboradores son los tutores, los tutores pasaron por Emtec, los capacitadores pasaron por Emtec. Nosotros no utilizamos capacitadores de afuera. No podríamos dar los cursos nuestros con alguien de afuera. Son gente que fue capacitada por nosotros, que contamos como externa porque no podemos pagarle un sueldo fijo, y que entonces cuando necesitamos, muchos son capacitadores de onda. Los tutores y los consultores hacen cosas diferentes, el tutor es el tipo que tiene la responsabilidad de mantener y fijar la visión del emprendimiento al menos en el primer proceso. Cada proceso dura 8 semanas, van teniendo tutorías, y los tutores de coaching porque a veces no tiene que ver con cuestiones técnicas. Si logran terminar de documentar lo que nosotros llamamos un plan de **emprendimiento**, que dicho plan entre otras cosas te va a preguntar qué te motiva a hacer este emprendimiento, que estás dispuesto a ceder, que capacidades tienes para esto, cuales te

faltan. El consultor es un consultor específico, cuando el flaco está desarrollando por ejemplo un producto que es muy raro y tienen capacidad saben del tema pero no cosas tan específicas como la medición de la resistencia de un vidrio entonces hacemos una consultoría con un laboratorio de la facultad.

E: ¿Un consultor financiero entonces que hace?

G: Asesora tanto en cuanto a conseguir financiamiento como en cómo administrar el dinero interno. Inicialmente cuando el tutor dice que el emprendimiento ya está maduro ahí decís bueno okey, entra al programa de facilitación. El programa de facilitación es lo que habitualmente vos conoces como aceleradoras. Emtec dice que un emprendedor con emprendimiento nuevo tiene identidad como trayectoria. Emtec le presta un capital relacional, osea consigue empresas o entidades que están dispuestas a invertir sabiendo que tienen el respaldo de la confederación, etc. Todo esto para que la empresa empiece a tener su propia identidad, su propio espesor.

E: ¿Ustedes para dar el título de graduado a un emprendimiento entienden que este va a sobrevivir.

G: Totalmente. Es un largo periodo de años. El tiempo es relativo a cada proyecto. También relacionado con las capacidades de las personas. De la misma manera que se tuvo que inventar una droga para cada bacteria tenemos que ser capaces de crear una metodología para cada personalidad. Esto es lo que hace que la incubadora hoy en día ya no tenga más bases. No tiene más sentido.

E: Entonces su nombre Emtec, ¿no está relacionado con que la incubadora es de base tecnológica..

G: No, el Emtec lo herede. Antes teníamos las cuatro bases, vos tenías que venir con el proyecto a incubar alguno de esas bases. Nos ocurría que venían personas con un potencial terrible y que no podíamos incubarlas porque el proyecto que tenía en mente no correspondía a ninguna de nuestras bases. No tiene lógica.

E: ¿Tienen algún tipo de programa de metas y estrategias?

G: No, pero nos encantaría. Pero para poder hacer eso tendría que tener un presupuesto, manejarlo con un presupuesto y no lo tengo.

E: ¿Entonces la administración de la incubadora sería un tema más del día a día?

G: Sí, pero igual nos ponemos objetivos del corto plazo, ponemos el mes que viene, tal fecha tenemos que hacer tal cosa y listo. Se arma un evento o una conferencia. Por ejemplo todos los años largamos lo que se llama la convocatoria. Entonces decimos bueno, cuando largamos la convocatoria, tal mes. Cuando pusimos la fecha ahí empezamos a planificar. Pero eso no se va a usar el año que viene, capaz que el año que viene pasa otra cosa.

E: ¿No tienen un registro de sus procesos?

G: No pero me encantaría, pero tendría que tener un presupuesto.

E: ¿El modelo de ingresos de ustedes de ahora cómo es?

G: El modelo actual tiene que ver con algunos sueldos que paga el ministerio, pocos de las 4 personas. Después hay herramientas que se llaman crédito fiscal, que son bonos que da el ministerio a empresas y con esos bonos hacemos capacitaciones, cuando la empresa recibe el bono nos pasa el efectivo. Nosotros conseguimos una empresa, una pyme, le pedimos su crédito fiscal, nos da un papel que sirve para cancelar impuestos. Le hacemos el trámite y el tipo recibe ese certificado del crédito fiscal, con ese certificado del crédito fiscal nosotros pagamos las capacitaciones. Otra forma de ingresos es visto que yo les dije que hay tres programas, los primeros tres son para el emprendedor, pero tenemos un cuarto programa que es de transferencias que es para instituciones. Las facultades y bla nos contratan y hacemos conferencias etc. y eso genera dinero que entra, entonces tenemos convenios con el ministerio de trabajo, pero lo que pasa es que eso nos quita tiempo para hacer las cosas que tienen que ver con la incubación y el emprendedor no se beneficia con esto. Sería como un segundo trabajo para poder generarnos el volumen de sueldos.

E: Entonces no se manejan como el promedio de organizaciones que financian sus actividades con su actividad principal sino que realizan dos actividades y con una financian a la otra.

G: Tal cual, y eso requiere más esfuerzo. O el mismo esfuerzo, y el mismo esfuerzo que haces en eso hace que esto se debilite.

E: Al incubar profesionales ¿No necesitan que la persona tenga una oficina dentro de la incubadora?

G: No, porque nosotros no compartimos el concepto de incubadoras intra muros, nosotros somos extramuros, es decir nuestro foco esta en darle a la persona todo lo que necesita para que pueda ser sustentable, acompañarlo pero si el tipo no es capaz de alquilarse un coso. Pero es algo que si me decís me gustaría tener en el programa de facilitación, porque hay ciertas industrias que quizás lo necesitan y estamos trabajando en ese sentido para darles el espacio.

E: Osea tenerlo pero no para todos, sino para aquellos emprendimientos que lo necesitan de verdad...

G: Exactamente, para aquellos que lo necesiten de verdad y que pasen momentáneamente durante un tiempo. Te digo porque hay incubadoras que venden el producto o servicio y es una modalidad que se está implementando ahora y eso dejo de ser una incubadora para transformarse en una comercializadora.

En lo que respecta al management de la incubadora en sí misma, por el tipo de incubadora que es necesita modificar los procesos continuamente, osea necesita aprender de sus errores continuamente entonces eso también hace que no tengamos algunos procesos. El motivo fundamental por el cual no tenemos los procesos como vos me los pediste es una cuestión financiera. Los procesos los tenemos incorporados a nuestras mentes pero no escritos.

E: Hay tres modelos de management de incubadoras que encontramos, el modelo de Bolton, Mathew y rice y Smillor y Gill. El de Bolton hace referencia a la infraestructura física de la incubadora, que en este caso no es relevante. El de Matthews y Rice es el que se plantea si la incubadora tiene que ser administrada como un negocio o no, en el sentido de minimizar costos y maximizar recursos.

G: Esa es la mejor pregunta que me hicieron desde hace mucho tiempo, porque me hicieron reflexionar. A ver, que buena pregunta. Es lo mismo que te dije con los emprendedores me parece, te entendí clarito. Yo considero que en un momento... no hay políticas publicas para incubadoras, eso significa que no hay presupuesto, debería haberlo. La pregunta es: Debería ser eterno? Si, debería ser eterno y de forma creciente, pero no para la misma incubadora. Ahí está el tema. Debería yo pedirle ayudame al gobierno los primeros cinco o seis años que tenga casos de éxito y me empiece a desarrollar y coloque un modelo de negocios y después tiene que ser un negocio.

E: Entonces para usted hay que reconocer dos etapas, en un principio no debería ser un negocio pero luego sí.

G: En un principio no, pero después si creas un modelo de negocios sí. Porque si vos me preguntas si las incubadoras crean valor, si muchísimo. Para mí no es un gran negocio, es más vocación, pero me encantaría que sea un negocio, como emprendedor sí. En lo personal estoy en un momento en el que quiero hacer de esto un negocio, estoy avocado en esto. Debería con los años ser transformada en un negocio porque si no pierde la esencia misma de una incubadora, como podes ser una incubadora de empresas si vos no te ves como empresa.

E: En cuanto al seguimiento de las personas incubadas ¿cómo es?

G: Para el seguimiento nos reunimos una vez al mes todos los equipos, tutores y yo y hacemos un seguimiento. Tenemos una herramienta para hacer seguimiento. Yo dije que el modelo tenía 4 instancias entonces medimos que porcentaje de misión tienen hecho, que

porcentaje de producto tienen hecho. Eso nos permite decir que la visión está bien, pero esta floja en producto. Así realizamos el control. Esa parte si está documentada y bien controlada. Los procesos también, pero de forma muy amateur los tenemos escritos, no según las normas y demás.

E: ¿Nos podría facilitar un organigrama?

G: No porque nosotros nos manejamos con procesos y eso si es por decisión propia, estamos enfocados a procesos, puede haber en un proceso involucrada más de una persona. Hay flexibilidad en los puestos. Al final la última decisión la tomo yo, aunque mi estilo es medio cuestionado.



Anexo 3

Entrevista Wegman Baitec/Incuba

W: Nosotros tenemos acá dos incubadoras, las dos se manejan bajo las mismas bases y condiciones del concurso. Son concursos abiertos y tengan en cuenta que son incubadoras públicas, que difiere bastante de lo que puede ser una incubadora privada., una aceleradora, una universidad o en sí.

E: ¿Hace cuanto trabaja usted en la incubadora?

W: Yo estoy como coordinador de Baitec hace 4 años y como coordinador de incuba es el segundo, antes estaban divididas en dos y baitec se mudo acá el mes pasado (octubre). Las dos incubadoras dependen del Ministerio de desarrollo Económico, siempre existió el plan de unificarlas, pasa que, acordate que.. Ambas incubadoras arrancaron aproximadamente en el 2002-2003, por diferentes cuestiones de gobierno recién en 2010 se relanzo baitec que estaba por puerto madero y nosotros recién en 2012 tomamos la misma metodología que usábamos para baitec, la tomamos para incuba y unificamos la gestión.

E: ¿Surgió en 2003-2002 por el tema de la crisis económica, por un tema social?

W: No sabría decirte, lamentablemente no tenemos mucha historia anterior. Surgieron las dos casi al mismo tiempo y en diferentes áreas del gobierno. No creo que hayan surgido por la crisis, creo que surgieron porque era la época en que empezaban a surgir porque pareció atractivo pero no por la crisis.

E: Esta bien, la primer pregunta es: ¿Que cantidad de proyectos incuba al año?

W: Mira, depende de cada año los lugares disponibles que tenemos. Si hablamos en este momento las dos incubadoras juntas, tenemos acá 40 proyectos incubados en baitec tenemos 9 proyectos y 31 son de incuba porque en este momento son dos promociones de

incuba que están trabajando, incuba 8 e incuba 9. En baitec tenemos generalmente unos 12 o 14 proyectos por año, con esto de la mudanza nos quedamos con 9 proyectos y otros eligieron salir ya al mercado. En general por ejemplo cuando fue incuba 8 entraron 20 proyectos, cuando fue incuba 9 entraron 14 proyectos y cuando fue baitec 2013 entraron 14 proyectos también. Masomenos eso es por año lo que vamos teniendo.

E: En cuanto a la recepción, ¿Cuántos proyectos reciben y de los que reciben cuantos aceptan?

W: Bueno el tema es así, nosotros no trabajamos solos. Trabajamos con entidades patrocinantes, es como les llamamos. Ahí en el ppt tenés, que son centros de emprendedores de universidades, por ejemplo en el caso de baitec está el centro de emprendedores de la UTN. Hay ONG como Emplear, tenemos el IAE trabajando con nosotros, también ENDEVOR. También INICIA trabaja con nosotros, entonces no cualquier entidad califica para poder trabajar con nosotros, tienen que ser entidades que tengan experiencia en programas con nosotros, en especial programas que requieran de tutorías. Porque estas entidades son las que presentan a los candidatos, sería que la pre selección la hacen ellos. Según las bases y condiciones del concurso en baitec pueden presentar 5 proyectos por entidad. Ellos terminan presentando unos 50 o 60 proyectos por año y nosotros terminamos eligiendo 20 masomenos.

E: ¿El criterio de selección? ¿Es un plan de negocios?

W: No, no necesariamente un plan de negocios, osea acá tiene que haber una coherencia muy grande entre varias cosas, por un lado el equipo emprendedor que es lo más importante y después obviamente el proyecto que traen, el grado de desarrollo del proyecto, lo atractivo, lo innovador del proyecto; y por el otro lado que requieran de incubación física. La incubadora es un instrumento, una herramienta como puede ser cualquier otra del mercado. Pero lo que nosotros verificamos mas realmente es que el equipo que viene con el proyecto que viene requieran de la incubación física y hagan un

uso adecuado porque no es solo un tema de espacio físico porque entrando a la incubadora se estarían como ahorrando un “alquiler” digamos; pero eso es lo menos importante de la incubación. Lo más importante de la incubación es el networking que se genera, con las tutorías y la capacitación, con el desarrollo del proyecto con la madurez del equipo emprendedor trabajando juntos, acá se genera una cultura de trabajo.

Vos imaginate un grupo de chicos en un garaje de una casa o se van reuniendo en diferentes casas. Si son aceptados en la incubadora y entran empiezan a aprender a trabajar en equipo, tienen oficinas que antes no tenían, tienen que cumplir con un horario de trabajo que antes no tenían. Ahí es donde el equipo empieza a conocerse, se genera una dinámica que para nosotros es muy importante y eso lo pueden hacer acá dentro de un ambiente protegido. Entonces es un proceso de aceleración del proyecto de alguna manera donde lo que nosotros logramos es que un proyecto bajo condiciones como estas cuando sale al mercado sale mucho más fortalecido que un proyecto que tiene que lidiar con condiciones que acá no. Acá lo que es prueba y error cuesta mucho menos a los equipos emprendedores que en el mercado.

De todas maneras acá hay mucha gente que está que todavía no validaron su proyecto en el mercado, nosotros tratamos que la validación sea la mayor posible, pero nosotros también vamos visualizando si tiene una validación posible o no con lo cual nosotros pedimos objetivos a 6 y a 12 meses, eso es lo que evaluamos dentro de las cosas que evaluamos y muchísimos ya desde el primer semestre empiezan a facturar. La idea no es que están incubados un año y recién después empiezan la faz comercial, sino que la idea es que la faz comercial comience mientras están aquí dentro, con lo cual al tener tan buenas condiciones, están monitoreados, están tutorados, reciben capacitación, reciben mucha información de los otros incubados. El networking entre incubados es fantástico, con lo cual la idea no es que recién cuando salen de acá entren al mercado, la idea es que el mercado es el paso natural siguiente a la incubación. Lo que nosotros decimos es que en la vida de un emprendimiento la incubadora es así de chiquita en realidad, comparada con la vida que puede tener el emprendimiento.

E: Entonces tienen que maximizar los recursos que ustedes le brindan para en ese tiempo de la incubación conocer bien cómo funciona el mercado y su negocio

W: Si, validar bien el mercado, y justamente aprovechar las condiciones que tienen de incubación durante el periodo de incubación. Es verdad que se ahorran un montón de dinero en servicios, en alquiler

E: Siempre y cuando cumplan con los objetivos que ustedes les establecen, sino salen del programa.

W: Si, a ver, ha pasado de todo. Han pasado proyectos que a los tres o cuatro meses no están cumpliendo con las obligaciones que tienen, cuando ellos firman con nosotros. Los que ganan en concurso firman con nosotros un contrato y ese contrato tiene beneficios pero tienen obligaciones. Vos tenés que cumplir como mínimo 100 horas mensuales de estar acá adentro, las capacitaciones son obligatorias, hay un encuentro mensual obligatorio, con lo cual si no participan y no cumplen con las horas durante dos meses seguidos nosotros tenemos la libertad de decirles bueno, le damos el lugar a otro que lo va a aprovechar mucho mejor; o no es incubación lo que necesitabas realmente y nosotros nos equivocamos al elegirte y vos te equivocaste al presentarte al programa.

E: ¿Hay personas que trabajan en la incubadora pero son externas al proyecto?
¿Capacitadores por ejemplo?

W: En general todos los capacitadores son invitados, no es que trabajan para nosotros. Nosotros lo que hacemos por ejemplo es en el caso de incuba el CMD tiene todo el año un curso de diseño de negocios donde se dan todos los temas de marketing, finanzas, ventas. Es un curso que tiene diferentes módulos y ellos pueden elegir el modulo que quieran y no es obligatorio. Lo que nosotros si hacemos como capacitación obligatoria cuando nos reunimos es traer casos de éxito, nos parece mucho mas interesante que si el CMD ya está dando la teoría nosotros no volvamos a dar lo mismo y que vengan casos de éxito y expliquen o empresas que estén en diferentes estadios dado que toda empresa siempre

comienza como un start up con lo cual nosotros vamos detectando casos en el mercado o vamos pidiendo incluso casos a las entidades patrocinantes y no trabajan con nosotros porque son todos voluntarios y en general es gente muy agradecida de llegar a donde llego y le encanta poder compartir su experiencia con los incubados ; han venido empresas de familias, emprendedores seriales, en fin ha venido de todo. Entonces todos esos diferentes estadios les dan una visión amplia de lo que es una empresa .

Yo soy el director de las incubadoras, tengo dos asistentes, una por incubadora y otra por baitec, tenemos una persona de logística, tenemos una community manager también o sea somos pocas gente en realidad en la incubadora y aparte ahora que estamos en el CMD tenemos toda su infraestructura que te da un apoyo logístico impresionante.

E: El predio anterior donde estaban en Puerto Madero, ¿La infraestructura alcanzaba para los proyectos que necesitaban incubar? ¿Tuvieron que ampliar su infraestructura física?

W: Vi que una de las preguntas era si tuvimos que ampliar nuestra infraestructura física, en realidad no podemos porque la infraestructura es limitada, yo tengo en este momento 29 boxes como este disponibles para la incubación, lo que si hemos hecho para ampliar el número de incubados es que compartan los boxes. Hay algunos que son individuales y otros que son compartidos. Cuando nosotros hacemos las entrevistas les preguntamos si están dispuestos a compartir boxes o no.

E: Entonces en relación al predio anterior, ¿Este es mas o menos del mismo tamaño?

W: No, acá hay más espacio.

E: ¿No tienen equipos de trabajo que son especializados? por ejemplo ¿Uno dedicado a realizar el marketing, etc.?

W: Todo lo que es la tutoría incluye, los tutores que vienen por parte de las entidades, nosotros le pagamos a las entidades para hacer este trabajo. Entonces el objetivo de ellos es armar un programa de trabajo con los incubados cuando entran, trabajar con los objetivos

de 6 y 12 meses e ir siguiéndolo son reuniones quincenales que tienen con los incubados y en la medida en la que ellos van detectando falencias o problemas o temas que los incubados no manejan la entidad tiene que traer especialistas. Incluso hay entidades que no solo ponen tutor sino también ponen un mentor, alguien de la misma industria; pero eso es el valor agregado que da la entidad y nosotros lo que hacemos es obviamente que no solo hacemos un seguimiento sino que también participamos bastante de la gestión en el sentido de que nuestra función no es solo controlar que las cosas se hagan sino que también aportamos valor; desde el punto de vista estratégico o sea los incubados vienen mucho acá a pedir consejos a contar sus problemas entonces la cadena de valor que ellos obtienen acá es muy importante.

E: ¿De qué forma financia el Ministerio?

W: El ministerio financia pagándole a las entidades patrocinantes mensualmente por los tutorios. Les paga a las entidades un monto mensual. Es una erogación en realidad, el gasto que tiene la incubadora.

E: A los proyectos ¿Ustedes les cobran algo por incubarlos?

W: No, es todo absolutamente gratuito, no tomamos nada, no pedimos parte accionario, no invertimos en las empresas, nada por ahora, quizás algún día si lo hagamos, por ahora no. Como incubadora pública justamente pensamos que nuestra función es, si bien no se les da dinero en efectivo acá un incubado se ahorra entre 15000 y 20000 pesos por mes entre servicios de alquiler y capacitaciones. Nosotros invertimos en el estadio que los privados no quieren invertir (17.46) Cuando el proyecto ya está maduro, por ejemplo baitec ha tenido varias rondas de inversores ángeles, baitec es como una vidriera para los inversores ángeles mucho más que incuba porque los inversores siempre invierten más en tecnología. Para que tengas una idea desde agosto del 2010 hasta ahora creo que hemos pasado el millón y medio de dólares de inversiones en emprendimientos de baitec por parte de inversores ángeles o fondos. Tienes empresas hoy tipo tienda nube que nació y salió de

baitec salió con una inversión de 300 mil dólares y este año recibió un millón de dólares más que hasta salió en las noticias.

E: Entonces, ¿Usted podría decir que hay casos de éxito en Argentina?

W: Yo te diría que si cuando hablamos de éxito hay que ver que decimos por éxito. Para nosotros la vara para medir el éxito de cada emprendimiento depende del emprendimiento tiene que ver con lo que el emprendimiento se propone y si lo logra o no lo logra. En que nicho de mercado esta, que producto tiene. Un índice que nosotros tenemos en cuenta para medir el éxito es la tasa de mortandad de las empresas que salen de baitec, y esa tasa es bajísima esa tasa está entre el 15 y el 18%. Se podría decir que la tasa se revierte. Así es como nosotros medimos nuestra efectividad.

El tema de las metas, vos tenés los objetivos en este ppt que te voy a entregar para no andar repitiéndote. Prácticamente en incuba y baitec es lo mismo.

E: ¿Las estrategias también las puedo encontrar acá?

W: La estrategia es que los casos sean exitosos. La estrategia general del ministerio de desarrollo económico en lo que respecta a emrpendedorismo es fortalecer el ecosistema emprendedor de la ciudad de buenos aires y dentro de eso nosotros jugamos un rol. Trabajamos codo a codo con las entidades en fortalecer el ecosistema emprendedor de la ciudad, el objetivo principal nuestro es ese. ¿Cómo? Tenemos programas de asistencia técnica, programas de financiamiento y las incubadoras también. Cada programa tiene lo suyo.

Lo importante es que si vos entraste a un programa de la incubadora por concurso público no podes después presentarte después a otro programa del ministerio nuestro aunque ya hayas terminado, por ejemplo recibir un subsidio. Lo que no queremos es que siempre el mismo emprendimiento goce de todos los beneficios por ser el mejor

E: ¿Las metas están escritas?

W: Las metas están escritas en las bases y condiciones que puede ser que estén en la web, estas bases establecen claramente cuáles son las reglas del juego, cuales son los beneficios que damos cuales son las obligaciones de las entidades y de los incubados, que es lo que se espera, que pasa cuando no se cumple o cuando si se cumple. Tenemos un periodo de prórroga de otro año adicional que lo podemos otorgar o no de acuerdo a los resultados.

E: ¿Usted considera que la incubadora debe ser administrada como un negocio, maximizando recursos y minimizando costos?

W: La pregunta es buena, toma en cuenta que como la incubadora es pública nosotros siempre vamos a ser deficitarios, porque es un presupuesto asignado que se eroga. Con lo cual el objetivo nuestro no es ganar dinero. Si nosotros tomáramos paquete accionario con el objetivo de decir bueno, tenemos quince inversiones con que una salga bien, como lo que ocurre en un fondo de inversiones, eso por el momento no se ha dado. Si se ha pensado en hacer algún tipo de fondo mixto una incubadora mixta, no descartamos el tema, pero por ahora lo nuestro es una partida presupuestaria y se eroga y es deficitaria como muchos otros programas de gobiernos locales o nacionales cuyo objetivo es brindar un servicio a los ciudadanos de la ciudad de buenos aires.

Entonces ganar plata no, ser eficientes SI, nosotros tratamos de tener los mínimos gastos posibles porque eso tiene que ver con profesionalismo y eficiencia.

E: Entonces a pesar de no tener fines de lucro, siguen con una administración que trata de mantener una estructura de costos razonable...

W: Por supuesto, de hecho casi todos los que estamos en el ministerio venimos del mercado privado, tenemos mucho conocimiento del sector privado y tenemos mucho conocimiento de lo que es la eficiencia, lo que son los costos. Aunque yo como funcionario tenga una partida asignada si yo puedo no gastar toda esa partida obviamente que mejor.

Nosotros somos bastante estrictos con los incubados al comentarles este tema de que los recursos son finitos queremos que los aprovechen al máximo porque el hecho de haber ganado el concurso y tener la posibilidad de incubarse hay otro que no pudo entrar, nosotros les decimos “piensa que vos estas aquí porque otro quedo afuera”.

A destacar que la proactividad del equipo emprendedor es fundamental porque las decisiones las toman ellos y el éxito del emprendimiento va a depender fundamentalmente de ellos.

Es por esto que no tomamos una actitud paternalista respecto a ello, de te damos todos porque nosotros somos papa gobierno no. Acá es nosotros te damos determinados beneficios pero vos tenés que responder, nosotros pedimos facturación todos los meses, las entidades y los incubados nos tienen que entregar informes bimestrales y semestrales y dos veces por año hay auditorias. A ver ustedes mismas deben saber que cuando se hace un plan de negocios siempre hay desvíos, nunca un plan de negocios termina siendo lo mismo y somos muy consientes de eso; pero lo que nosotros tomamos muy en cuenta justamente es el proceso de desarrollo y crecimiento que tiene el emprendimiento. No importa si te desviaste pero la pregunta es a donde estas yendo.

Por eso no pedimos un plan de negocios para entrar, es el llenado de un formulario y lo más importante para nosotros son los objetivos a seis y doce meses, si se cumplen o no se cumplen, si tuvieron que cambiar de objetivos radicalmente, etc.

E: ¿Cuanto tiempo están en las oficinas hasta que son autosuficientes?

W: Nosotros les damos un año de incubación y después pueden estar seis meses más o un año más. Ello depende de lo que pidan y lo que creamos adecuado darles. En general se van solos. Tuvimos un caso el año pasado que eran 25 personas estuvieron 1 año y 3 meses y se fueron a alquilar oficinas porque ya no entraban acá y tenían el nivel de facturación suficiente. También tenemos casos que se fueron porque recibieron inversiones.

O si no se fueron a aceleradoras privadas, se fueron a NEXPIRIENCE, WAYRA. De hecho para wayra y nexperience nosotros también somos una vidriera.

En fin casos de éxito tenemos muchos. Por ejemplo el caso de threemove que es un vehículo eléctrico ecológico que arranco en baitec con un dibujo y cuando se fueron de baitec ya tenían una línea de producción. No todos los casos son tan exitosos como uno quiere, en ese sentido si somos como un fondo de capital de riesgo, pero como les decía antes la tasa de mortandad es la clave y es muy baja.

E: En la Argentina usted considera que haya alguna otra incubadora que funciona bien, si es que conoce del tema en otro ámbito, son aproximadamente 30 incubadoras. ¿Son eficientes? ¿Funcionan?

W: No las conozco digamos a fondo. Nosotros somos socios de la asoc arg de pypolos tecnol. En realidad yo te diría que salvo las aceleradoras privadas que son con las que estamos en contacto que vemos como trabajan. Por ejemplo en Córdoba hay incubadora, en Santa Fe también estuvimos con la gente del Litoral, que funciona dentro del parque tecnológico tiene más temas de biotecnología, entendemos que funciona bien pero creo que el objetivo de ellos es incubar empresas para que pertenezcan al parque tecnológico, creo que la naturaleza es muy diferente. Y eso no forma a mi criterio parte del ecosistema emprendedor como puede ser la nuestra que como aquí en la ciudad abundan los emprendedores y nosotros estamos inmersos en este ecosistema.

En el caso Santa Fe y Córdoba el objetivo es crear empresas industriales que tengan patentes me parece que el espíritu es un poco diferente. Evidentemente son casos de éxito porque de tener un incubado en biotecnología pasa a ser una empresa biotecnológica de hecho al criterio de ellos es un caso de éxito.

Difiere de nosotros en eso, que ellos son más generadores de empresas y nosotros nos consideramos más fortalecedores del ecosistema emprendedor.

Una de nuestras características es que nosotros no hacemos un seguimiento luego de graduados y hace poco salió un artículo de una periodista en Chile que estuvo acá y que vio esto y lo veía como algo negativo, y a mí me hubiera gustado que me entrevistara a mí porque eso no fue una entrevista que me hizo a mí y yo le hubiera dicho que no hace falta hacer seguimiento. Nosotros sabemos de la supervivencia de dichos emprendimientos si nuestro objetivo es fortalecer el sistema emprendedor. Los incubados siguen participando de nuestros programas, los incubados vuelven como capacitadores, recuerden que los casos de éxito nosotros los traemos, participan en eventos, paneles, día del emprendedor. Participan de muchas maneras, con lo cual esta actitud paternalista nosotros no la queremos tener, a mí me parece que hacer un seguimiento del tipo paternalista no tiene sentido. Las empresas siguen dando vueltas en el mercado y nosotros nos enteramos todo el tiempo las cosas que hacen.

Entonces yo le diría a esa periodista chilena que no entendió el concepto, el concepto para nosotros es otro. Creemos que no hace falta invertir recursos en eso. Nos parece que poner recursos en ver cada emprendimiento en que esta no tiene sentido.



Anexo 4

Entrevista a Esteban Cassin

— ¿Cómo es su relación con el tema Incubadoras?

Empecé conociendo el tema en el año 95, cuando acá no había casi nada. Entre en realidad por los parques tecnológicos, un primo hermano de las incubadoras. En el año 96/97 la Universidad de San Martín, donde trabajó actualmente, el INTI, la CNEA, todas las grandes instituciones tecnológicas de la zona de constituyentes armamos un polo tecnológico (Polo Tecnológico Constituyente). Nos habíamos propuesto entre otras cosas, crear empresas, montar una incubadora pero como no había muchos recursos se postergo, mientras tanto nos estuvimos formando, viendo experiencias, pudimos viajar y conocer gente. A mediados del año 98/99 vino un Investigador de la Comisión de Energía Atómica, un experto en titanio que quería hacer una empresa con lo que él sabía sobre tecnología del titanio y dijo “Incúbenme” y en ese momento había en la Provincia de Buenos Aires un apoyo público para montar incubadoras de empresas universitarias, sociales o municipales. Esto nos permitió iniciar con la incubadora y también se abrieron en esa época otras como la de la Universidad de Lujan.

— ¿Qué tipo de Apoyo brindaba la Provincia de Buenos Aires?

Financiero, te daban en dinero la suma de \$50.000 para ese momento era un montón de plata.

— ¿Qué rol cumplía dentro de esa Incubadora?

Fui el primer gerente de esa Incubadora de empresas de parque tecnológico, buscamos promover empresas que surgieran de la investigación o del desarrollo tecnológico de las instituciones de lo que se llamaba el polo.

— ¿Qué formación tenían los incubados?

Eran todos técnicos y expertos en el campo de su empresa

— ¿Contaban con conocimientos de Management?

La mayoría de ellos se junto o con familiares o con socios que aportaban esa parte, uno de los grandes problemas de la empresa de base tecnológica es que quien la crea es un experto en tecnología no sabe nada de ventas, marketing, administración o gestión.

— ¿Qué solución se encuentra a esta problemática?

En teoría ya se sabe que una incubadora de base tecnológica va a trabajar con estos expertos entonces desde la incubadora en sus inicios se brindaban estos servicios de gestión pero no es tan bueno, lo ideal es que la empresa propia lo tenga. Nosotros en los últimos años no incubamos empresas de un empresario o un emprendedor tecnólogo sino que se conformen equipos emprendedores.

En el tipo de empresas tecnológicas lo fundamental es, conocimientos de tecnología y conocimientos de mercado, gestión.

Junto con la incubadora, se dictaba una cátedra de formación de emprendedores para alumnos de la Universidad de San Martín, más que nada se hacían actividades de sensibilización emprendedora a los tecnólogos porque en general este no considera que la empresa sea una salida o una actividad razonable tienden a descartarla.

— ¿Qué consecuencias les trajo la fuerte crisis económica Argentina que se manifestaba en esa época?

Bueno en sí, esta incubadora de base tecnológica se tuvo que cerrar. Pero se dio la oportunidad de comenzar con las incubadoras llamadas de base social o de economía social porque como estábamos en plena crisis el nivel de desocupación era enorme, y el problema no era en ese caso que un investigador quisiera sumar un ingreso adicional sino que la mitad de la población de San Martín estaba desocupada. En ese momento se juntaron varias cosas, entró la Cooperación Italiana a buscar proyectos asociativos acá, el Municipio de San Martín ya había creado la primer Incubadora del país (Fray Luis Beltrán), pero estuvo cerrada durante años. Entonces en el año 2002, la Universidad junto con una nueva gestión del Municipio y la Cooperación Italiana decidió recrear todo el sistema de incubación de estas de tipo social. Realizamos toda la planificación específica de una incubadora como los emprendedores, las ideas, los proyectos constituimos un equipo de trabajo formamos a la gente generamos mecanismos de como convocar gente, proyectos como evaluarlos como pasar las asistencias tuvimos que tomar decisiones sobre todo el espectro que abarca la gente que necesita trabajo. Identificamos sectores por un lado, el sector textil, inmuebles que son los más fuertes de San Martín y descartamos otros como alimentos y bebidas.

— ¿Por qué se descartaban estos rubros?

Básicamente porque en bebidas y alimentos no había mucha innovación en el momento y porque para tener empresas de ese tipo una puede tener de esas y no de otras porque no se pueden mezclar las producciones y esto nos limitaba.

— ¿Eran solo ideas o se requería un Plan de Negocios?

En un principio era una mezcla de ganas e ideas, no de proyectos. Lo que hicimos fue un mecanismo para transformar ideas y ganas en proyectos y estos luego en diversas formas de empresas como cooperativas. Nuestro slogan era si tenés una idea la transformamos en una empresa, en el medio venía la capacitación, el plan de negocios, el financiamiento. Es muy importante esta pregunta porque todas las incubadoras del mundo y de Argentina en particular empezaron con esto de la idea lo cual duro unos 10 años y fracaso rotundamente. La incubadora no funciona con ideas, funciona con proyectos si tiene que agarrar la idea esperar que se madure y se transforme en proyecto se pierden dos o tres años donde no se saca nada. Para esto se implanto o el curso de formación emprendedora o la Pre-incubadora, es un mecanismo en la cual la persona logra transformar la idea en proyecto, este se pone a prueba y después se puede incubar. Muchas veces lo que se termina incubando no es lo que se tenía en la cabeza de los emprendedores, un plan de negocios siempre está armando para dar buenas tasas de retorno si uno incuba solo eso está muy equivocado. Lo ideal es trabajar con algo que ya está funcionando o empezando a funcionar. Por eso luego se formaron las aceleradoras de empresas, que agarra algo que ya está funcionando y le da sobre todo ayuda financiera y de contactos para que crezca mucho más rápido. La incubadora es una mezcla todavía trabaja con la persona con su plan pero si el proyecto no empezó a funcionar o no está por hacerlo no debería ser incubado.

— ¿Cuál es la diferencia en el proceso de incubación relacionada al tipo de incubadora?

No todo el proceso de incubación es igual porque todos los sectores son diferentes, la situación del mismo es muy determinante en el desarrollo del proyecto.

Las empresas de biotecnología tienen un nivel de maduración de años, hay que trabajar desde el principio porque si no pasan muchos años siendo solo centros de investigaciones y nunca van a terminan siendo empresa. En cambio, las TIC'S en 6 meses ya están funcionando y el creativo no sabe cómo hacer de su idea un emprendimiento.

— ¿Qué otros factores son influyentes en el éxito de un proyecto?

Entre las cosas que más influyen esta el territorio, donde está ubicado ese proyecto de incubación.

Una incubadora es un mecanismo que trata de reproducir o de brindar aquellos servicios u apoyo como el financiamiento, la formación, el asesoramiento que se encuentran dispersos en todo el territorio de forma agrupada en un mismo lugar.

Una incubadora en el ámbito de una ciudad como Buenos Aires o Rosario, donde hay exceso de estos recursos como bancos, financieras, consultores, clientes, tiene muchas más posibilidades de hacer cosas. Cuando te alejas de los grandes centros todo esto se pierde

— ¿No sería importante que también hallan en lugares donde no hay tantos recursos?

Bueno, justamente eso requiere de una política, porque las incubadoras que han nacido de la voluntad de profesores de una universidad o de un grupitos del municipio no han funcionado. En Argentina no hay políticas de incubación.

— ¿Qué sucedió con aquella política que Ud. menciono que brindaba dinero para la creación de incubadoras?

La Provincia de Buenos Aires murió con la crisis del 2001. Después hubo algunas iniciativas puntuales como en Santa Fe, La Plata, Córdoba. Cada una diferente a las otras. En Santa Fe por ejemplo participa el Conicet, en Córdoba el municipio, la UTN y la Universidad de Córdoba.

En 2001 hubo un tibio apoyo del Ministerio Ciencia y Tecnología en ese momento la secretaria, el cual no funciono del todo bien porque era una herramienta financiera creada para otras cosas y no específicamente para incubación.

— En la página del Ministerio actualmente tienen publicados planes de financiamiento y programas, ¿Son utilizados por las incubadoras?

Están muy mal hechos, porque se trabaja con muy pocos proyectos, solamente con los que están en el laboratorio.

El gran problema es que no se logran alinear políticas, el tema del desarrollo empresarial implica trabajar sobre el sistema educativo, el financiero, el territorial, articuladamente. No se puede hacer una cosa sola, lo del MINCYT esta bueno para solamente para ese grupo particular de empresas, para cuatro o cinco lugares en el país nada más, el INTA, exactas, que no está mal pero son 5/10. No apoya al mecanismo de apoyo sino que apoya al emprendedor.

Del 2003 al 2007 hubo un Programa Nacional de Incubadoras de Empresas, el cual tenía dinero para apoyar a las incubadoras que se estaban creando, apoyar a las incubadoras que ya estaban

funcionando y a las que querían crecer o desarrollarse con montos diferentes de dinero, a su vez tenía un componente de cooperación internacional, un proyecto de la OEA que fortalecía la formación de emprendedores, la formación de gerentes, el acceso al financiamiento. Había por ejemplo dinero para hacer un relevamiento de las incubadoras, todos los años se recorrían las incubadoras, los parques para ver cuántas había, como funcionaban. En 2007 cuando se creó el MINCYT todo esto se abandono, porque el MINCYT como tal considera que las empresas nacen de la investigación, que lo hay que hacer es fortalecer la investigación y que cuando esta esté muy fuerte se van a tener cosas para desarrollar o comercializar.

Se van a crear productos y luego se va a llegar el mercado, esto se llama modelo lineal de innovación, que empezó a funcionar en el mundo en los años 50 y en los 70 se abandonó pero la argentina cree en eso y el MINCYT también y por lo tanto se espera que la base científica produzca.

Durante ese periodo de 2003-2007 se pensaba que en realidad el proceso de creación de empresas era un híbrido donde hay que juntar la investigación, la economía, el sistema financiero, y el desarrollo territorial como algo más complejo. Algo que el nuevo MINCYT en 2007 no creía, por eso invertían solo en científicos. También es de importancia invertir en gerentes, administradores, vinculadores algo que al ministerio le parece una cosa estrambótica, cuando en realidad cuando uno quiere tener incubadoras de empresas no tiene que financiar al emprendedor científico para los cuales hay plata en el sistema, hay que financiar a los que le dan apoyo, los que hacen consultoría, los planes financieros, los que arman la red.

El proceso de creación de empresas esta como algo más sofisticado, en el sentido van a surgir empresas de mayor nivel científico pero van a surgir muchísimas menos y no va a haber ningún mecanismo que aliente a mayores números en el futuro.

Esto se llama ofertismo, los emprendedores dicen yo hago esto, pero no hablaron con la empresa que les va a comprar, no conocen el mercado piensan que eso se ve más tarde. Así no puede funcionar, ese punto de encuentro entre lo que hace el investigador o el laboratorio y lo que quiere el mercado tiene que darse mucho antes y con algún mecanismo no puede ocurrir solo porque al investigador se le ocurrió y porque cree que sabe todo y desdeña la gestión, el cómo, cuando, cuando creas la empresa como lo financias.

El mayor problema es que no hay institucionalidad, acá es o el emprendedor o el científico, el mecanismo no.

— ¿Usted tiene algún conocimiento de cómo es el funcionamiento en Brasil?

En Brasil funciona.

— ¿Se podría decir que van al mecanismo?

Totalmente, Brasil comienza su historia en el año 85 más o menos decidieron crear parques tecnológicos, que está muy de moda en el mundo, acá no. Hicieron 5 en forma piloto, los creó lo que sería en CONICET brasileño el CNPq. No les funcionó ninguno, ahora si están funcionando pero en su momento no por eso en el año 90 dijeron hagamos algo más pequeño, más fácil, de menos recursos entonces comenzaron con creación de empresas, incubadoras, emprendedorismo.

Hoy son más de 400 incubadoras de empresas funcionando, no son papeles ni cuartitos son incubadoras de empresas donde se manejan cifras de millones y millones de reales para las incubadoras, para los emprendimientos y para la información. En su mayoría son del estado, pero hay que entender el estado brasileño, el cual tiene un nivel federal, un ministerio de ciencia y tecnología que tiene un programa nacional de incubadoras, tiene el CNPq, tiene FINEP como nuestro FONTAR, luego sumaron a los bancos como el BNDC. Estos actores son muy fuertes y son públicos 100%. Además también está el SEBRAE que es el servicio brasileño de apoyo a las pymes, es público pero no estatal porque está conformado por empresarios y funcionarios. El presidente de ANPROTEC (la asociación brasileña de incubadoras) forma parte del directorio del SEBRAE, es decir que cuando SEBRAE va a hacer política de como fomentar empresas o mejorar los mecanismos tiene a alguien que es el representante de los que crean incubadoras, el SEBRAE maneja miles de millones de reales porque el dinero viene del desarrollo industrial y tiene asignado su porcentaje por eso hay programas, proyectos, planes piloto, apoyos, formación, misiones técnicas, traen expertos, participan entre 70 y 100 brasileros en los congresos mundiales que van a ver cómo funciona.

En Brasil es una política de estado, donde el mundo emprendedor brasileño hay miles de empresas en las incubadoras, que son casi 400, han creado miles de empresas graduadas, quince mil o veinte mil puestos de trabajo que generan mucha renta porque son trabajos para investigadores, técnicos, además esas empresas comienzan a internacionalizarse y crear alianzas.

En Brasil hay fondos de capital de riesgo, fondos de capital semilla, hay ángeles inversores todo esto que acá no hay. Es más, se dice así, en el mundo la mejor asociación nacional de incubadoras, parques polos es la brasileña, es la más fuerte, la más estructurada, tiene

empleados fijos, rentados que manejan el mundo de las incubadoras, cuando voy a los congresos hay mil personas acá se juntan cincuenta con casualidad.

— ¿A qué se debe ese reconocimiento?

Además de todos los organismos que mencione antes, hay actores a nivel local cada incubadora es un proyecto surgido de la localidad donde no es del municipio necesariamente, es del municipio más la universidad, mas las cámaras empresariales las cuales son muy fuertes y ponen plata para la incubación, el banco local. Entonces las incubadoras son mecanismos cuya promoción está dada por una cantidad importante de actores, así la gente conoce que eso funciona y aparte porque a diferencia de acá los brasileños hacen todo lo que debe hacer una incubadora.

Una incubadora tiene que darse a conocer, tiene que hacer marketing, tiene que formar redes y en Brasil tienen las grandes incubadoras gente que se dedica exclusivamente a armar esto. Hay 7/8 personas trabajando en la incubadora y en las grandes hay 20, que se dedican evaluar, financiar, apoyan, hacen el vinculo con los laboratorios.

Brasil tiene política de desarrollo territorial e industrial, acá en Argentina, Rosario tiene, Buenos Aires tiene pero el resto no hay. La política para esto es muy importante porque la política te crea el marco para las cosas se alineen, la política no tiene que decir yo pago yo hago, tiene que hacer que se pongan de acuerdo, se junten y ahí recién darles el acceso a financiamiento, los genero reglas de juego claras. No es que lo tiene que hacer todo, sino tiene que crear condiciones.

Argentina todavía es muy laizzer faire, si el investigador es brillante se van a hacer cosas buenas pero una cosa así sistemática de políticas nada.

— ¿Hay sinergia?

Exactamente, la palabra es sinergia. Si ves el brochure o el afiche de cualquier incubadora de empresas en Brasil puedes ver toda la lista de asociados, donde se muestran todos los actores públicos y privados metidos en un proyecto, entonces el banco sabe que al emprendedor ese hay que darle apoyo, el empresario sabe que hay que darles lugar en el mundo empresarial, compran equipos, se juntan para lograr un financiamiento mayor.

— ¿Cómo es acá?

Acá eso no se activa, no estamos en Silicon Valley donde explotan los recursos, donde hay cientos de miles de emprendedores y cientos de miles de tipos que quieren poner plata. En América Latina eso no hay, hay gente muy creativa, que quiere hacer cosas, hay muchas oportunidades pero para hacer algo hay que juntar y para el MINCYT es algo medio raro porque como vienen con la lógica de la Universidad/Centro de Investigación, que se sostienen por sí mismos y no necesitan de aliarse con industriales, empresarios.

Cuando estaba el programa nacional de incubadoras del que yo fui director, nosotros cuando llamábamos a concurso para financiar incubadoras, si no es asociativa, y no hay varias instituciones juntas nosotros no financiábamos.

— ¿Por qué?

Por esta idea de que los recursos son siempre escasos y lo más lógico es que la universidad ponga algo, el municipio ponga otra cosa. Si no hay acuerdo, no hay financiamiento porque no se va a volver sustentable a lo largo del tiempo si no hay apoyos variables.

— ¿Cuál es la importancia en la autosustentabilidad en las incubadoras sin fines de lucro?

La importancia de que aunque una incubadora no tenga fines de lucro pero que se pueda mantener eso es algo que nosotros al principio no entendíamos.

En un principio los que estábamos en las incubadoras como veníamos del mundo universitario en general, pensábamos que la incubadora era otro servicio más que brindaba la universidad, con esa idea de que era gratuito.

A lo largo del tiempo nos dimos cuenta que hacia agua por todos lados esa idea, por un lado porque el emprendedor tiene que comer y tiene que esforzarse y conseguir dinero y tiene que aprender que el mundo del dinero es el mundo del emprendedor.

— ¿El Management de una incubadora debe apuntar a ser como un negocio o solo se debe mantener la sustentabilidad?

La administración como un negocio son posturas, lo que no puede pasar es perder sustentabilidad a lo largo del tiempo. Si el dinero te lo aporta la universidad, el municipio a lo largo de toda la vida de la incubadora va a ser sustentable pero eso no significa que tenga fines de lucro.

Que una incubadora tenga fin de lucro, que sea rentable es otra cosa, que de sus ingresos genere una ganancia adicional que será reinvertida. Son modelos de negocios de la incubadora, hay incubadoras que son un servicio público y otras que tienen fin de lucro pero la idea es que siempre tienen que ser sustentables. Esto es algo que en Argentina no se entendió lo da la sustentabilidad porque de 40 incubadoras que teníamos ahora hay 15. Antes la SENCYT o el proyecto OEA ponía plata para el sueldo del gerente, para el proyecto pero eso se corto. Además como las incubadoras no generaron mecanismos de ingresos suficientes o de ingresos fijos como el alquiler del box, la consultoría, el curso de capacitación. Todas esas incubadoras cuando se quedaron sin el subsidio, se murieron. Esto lo aprendimos muy tarde, como así también aprendimos tarde como financiar a las empresas porque al principio como se trabajaba con ideas el tema de la plata no estaba en juego. Mientras tardaban años en hacer su plan de negocios, todavía no necesitaban plata para hacer el emprendimiento entonces la visión de los gerentes era todavía no, cuando empezamos a tener proyectos donde ese plan de negocios había empezado a funcionar se empezaron a caer mal porque nunca alcanzan los recursos, siempre se gasta más de la planificación.

Lo que tuvo que cambiar a fin de los años 2000, por un lado el modelo de negocios o de sustentabilidad de la incubadora y por otro el modelo de negocios de las propias empresas incubadas. Antes era todo ya va a pasar, ya lo vamos a conseguir bueno eso no se puede sustentar y en otros contextos eso es de rigor. Nosotros cuando hacíamos los planes de apoyo a las incubadoras no inscribíamos cuanto gastan, cuantos ingresos tienen, cuantos van a tener dentro de tres años y cuantos dentro de cinco no se les pedía eso. Yo he visto en Brasil los presupuestos, las proyecciones y eran una cosa al detalle.

Una incubadora tiene que tener sistemas, manuales, plan de negocios, plan estratégico. Otra cosa que antes no se hacía y ahora hacemos es evaluar las condiciones de base que hay en tu localidad para poner una incubadora: ¿En tu comunidad hay emprendedores? ¿Qué saben hacer? ¿Qué quieren hacer? ¿Hay mercado? ¿Hay recursos? ¿La incubadora a que se tiene que dedicar? ¿Cómo se tiene que trabajar?

— ¿Qué tenga diferentes orientaciones es ventajoso o no?

En general, lo mejor es lo sectorial, la especialización. Muy relacionado con el territorio, la región, los recursos y con la vocación del territorio y que quiere en el futuro.

— ¿Existe un modelo de gestión?

No existe un escrito de cómo debe ser. Una incubadora como mecanismo de incubación de empresas es fundamentalmente un equipo de gestión no es otra cosa. Como se da ese equipo y cómo funciona la gestión es súper variable, depende de quienes son sus promotores y que objetivos tienen.

El modelo de incubadora universitaria es diferente al de la incubadora municipal y al de la incubadora de una empresa privada.

— ¿Cree que hay casos de éxito en Argentina?

La incubadora del litoral e Incuba, son lo suyo son exitosas. La de San Martín también fue exitosa en su momento, para lo que había propuesto fue exitosa.

Como se mide la performance de una incubadora, no hay acuerdo, porque medís: ¿Cantidad de Empresas? ¿Cantidad de empleo? ¿Facturación?

La única manera de medir, es a través de lo que se propuso la incubadora o el mandato institucional que tiene.

— ¿Usted que considera que es necesario tener un programa de metas para evaluar el desempeño de la incubadora?

La planificación o el plan estratégico de la incubadora es muy determinante para poder medir o evaluar sino no se tiene sobre qué.

— ¿Existen métodos de medición a nivel nacional relacionada a los organismos que apoyan la incubación?

No tenemos eso, sería muy importante. En Brasil están bien establecidas las reglas, ANPROTEC, SEBRAE y demás son un gran mecanismo de promoción y también de evaluación. Hacen exhaustivos relevamientos y saben cuantas empresas crearon, cuanta facturación tuvieron, cuantas innovaciones generaron, cuantas patentes de invención, que hacen un ranking, miden, evalúan y todos los años se entregan premios a la mejor incubadora, al mejor parque tecnológico, a la mejor practica innovadora.

— Existe un modelo propuesto por Rice y Matthews que dice que una incubadora debe ser administrada como un negocio ¿Usted considera que es así?

Yo creo que en líneas generales sí, pero en la gran discusión es si deben tener fin de lucro o no. Seguro debe ser bien administrada, debe generar externalidades, debe garantizar que los

procesos se lleven adelante correctamente, debe gastar lo menos posible si. Pero tener fines de lucro o no es otra cosa. Lo fundamental es verla como una institución que a lo largo del tiempo tiene que volverse más sustentable, más eficiente, las generadora de oportunidades.

El modelo de boltoniano, es el que se inspiraban las primeras incubadoras en el mundo no se usa mas. Las primeras incubadoras en Argentina seguían este modelo, que parte de que hay gente con ideas y gente con plata y la incubadora debe juntarlos. Eso en el mundo anglosajón es muy usual que haya gente con ideas que quiere hacer con eso un negocio y mucha gente que tiene recursos que se quiere asociar a gente. Ese actor privado financiero acá no existe y un investigador con ideas que quiere hacer un negocio a partir de su idea tampoco existe.

Hay un modelo típico que a mí me gusta mucho que es el de Santiago Innova, que es el de la incubadora de empresas de la Municipalidad de Santiago de Chile, están inspirados en el modelo de Barcelona Activa. Este modelo funciona con un de negocios de la incubadora a 10 años, donde recibió un subsidio que se entrego el primer año el 90% y el año 10 iban a recibir el 10% restante. Por lo tanto, cada año iba bajando un 10%, entonces la incubadora cada año tenía que generar un 10% más de ingresos. Esto obligo a esta incubadora a volverse una gestión, y buscar recursos, administrarlos, brindar servicios, hacer un montón de cosas para que ese mecanismo funcione. Este modelo también puede funcionar para los proyectos que se incuban adentro, tenés que lograr tener emprendimientos que cada vez te aporten más y que la incubadora requiera menos apoyo público para funcionar.



Anexo 5

Entrevista Lucimar Dantas – Incubadora COPPE de Rio de Janeiro

1. Que quantidade de projetos incuba por ano?

La incubadora lleva 19 años en actividad y se apoyo la generación de 71 nuevas empresas, un ritmo promedio de 4 empresas por año. Actualmente tiene 22 empresas residentes que están siendo incubadas.

2. Quantos projetos recebem-se nas convocatórias e quantos são aceitos? Sob que critérios de seleção se baseiam?

Como la incubadora mantiene siempre sus lugares ocupados, las vacantes para la cantidad de proyectos a aceptar se da recién que las empresas actuales se gradúen. El tiempo máximo que pueden estar es de 5 años.

50 grupos

3. Quantas pessoas trabalham na Incubadora de empresas? Há rotação de postos? 15 son estables, 4 se ocupan de la gerencia y lós 11 restantes realizan actividades de asesoramiento dentro de los cuales 6 se ocupan del núcleo de juegos, el cual consiste en la utilización de simuladores de situaciones empresariales que permite a los emprendedores vivir decisiones que tienen que enfrentar en la gestión de una pequeña o mediana empresa.

Además están los pasantes que en este momento son 4 y 6 personas como recepcionista, mensajero.

4. Possui equipes de trabalho? Que qualidades devem ter os integrantes? Se o senhor tiver, poderia nos facilitar algum tipo de organograma?

Para marketing, prensa y capacitación contamos con colaboradores.

Para las cuestiones estratégicas del desarrollo de la Incubadora, entre ellas la aprobación de los candidatos a ingresar al proceso de incubación, son deliberadas por el Consejo Director.

El presidente de este Consejo es el Decano del Centro de Tecnología de la Universidad federal de Rio de Janeiro (UFRJ).

Los miembros son los siguientes:

- Por parte de la UFRJ participa en el Consejo:
 - Decania del Centro de Tecnología
 - Escuela de Química
 - COPPE/UFRJ
 - Centro de Ciencias de la Salud
 - Centro de Ciencias Matemáticas y de la Naturaleza
 - Escuela de Ingeniería
 - Instituto de Macromoléculas

- Fundación BIO RIO
- CENPES / Petrobras
- CEPEL / Eletrobras
- IEN
- CETEM
- INT
- Municipalidad de la Ciudad de Rio de Janeiro
- Gobierno del Estado de Rio de Janeiro
- SEBRAE / RJ
- FIRJAN

5. Quem são os parceiros da Incubadora? Que tipos de apoio recebem dos patrocinadores em relação ao investimento?

Sebrae, Municipalidad de Rio de Janeiro

6. Poderia mencionar as metas de sua organização?

Ser un canal para apoyar tecnologías de conocimiento para llegar al mercado.

7. Poderia nos dizer se o senhor está implementado algum tipo de estratégia para atingir essa metas? Qual?

Personas llegan con conocimiento muy técnico. Apoyamos para generar los conocimientos faltantes, formar el modelo, etc.

8. A organização possui documentos escritos que liguem tais metas e estratégias?

Si, se actualizan cada cinco años, en breve hay una nueva actualización.

9. Desde o inicio da Incubadora, tem tido a necessidade de ampliar sua infraestrutura física em alguma ocasião?

Nunca cambiamos de lugar, pero si hicimos ampliaciones la primera hace 8 años y ahora la segunda. El primer predio ocupa 1.300 m³ con nueve salas de 30m² para ocupación de empresas, el segundo tiene 600m² con doce salas de 20m³.

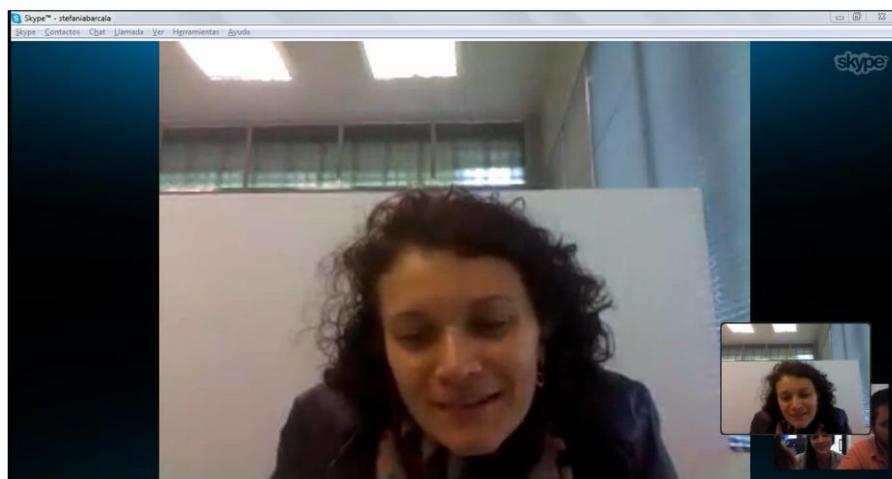
10. O senhor considera mais importante os recursos financeiros e facilidade operacionais, ou comodidades locais, recursos administrativos e gerenciais e o espaço físico?

Los tres son importantes pero más la infraestructura, hace años atrás comenzó la incubación virtual, pero nosotros no la adoptamos porque creemos que la estructura es importante.

11. O senhor considera que uma incubadora de empresas deve ser gerenciada como um negócio, maximizando os recursos e minimizando os custos e despesas de gerenciamento em geral?

Una mezcla, gestión profesional, las empresas pagan tasas pero no cubren promoción, etc. La incubadora no es completamente autosustentable.

Incentivo fiscal cae de 5% a 2% si no llegan ejecutar el modelo.



Anexo 6

Entrevista Carlos Renato Barbosa da Silva

Itec - Incubadora tecnológica de Caxias do Sul.

1. Que quantidade de projetos incuba por ano?

Las entradas por año varían, mantenemos un promedio de 12 proyectos por año

2. Quantos projetos recebem-se nas convocatórias e quantos são aceitos? Sob que critérios de seleção se baseiam?

Alrededor de 20% de los proyectos que se presentan son rechazados.

Hay dos criterios principales:

Si la persona es un inventor o es un emprendedor: emprendedor si, inventores no. Ese es el primer criterio, segundo como es una incubadora tecnológica evaluamos el grado de innovación y/o uso intensivo de nuevas tecnologías.

Un tercer criterio que podría agregar es la capacitación, la formación de el emprendedor/es

El emprendedor deberá preparar un plan de negocios que será evaluado por un Comité técnico de especialistas.

3. Quantas pessoas trabalham na Incubadora de empresas? Há rotação de postos? Tres empleados con dedicación exclusiva a la incubadora, también hay otros trabajos pero no con dedicación exclusiva que son los profesores y la gente de laboratorio de la universidad.

4. Usted nos conto sobre 3 empleados fijos y el resto esporádicos. Con respecto a los dedicados exclusivo a la incubadora, están organizados por funciones?

Somos tres personas.

Un gerente que soy yo, una coordinadora administrativa que es al mismo tiempo telefonista, recepcionista, secretaria todo una persona sola y por ultimo hay una encargada de los servicios generales.

Tercerizado está la limpieza de todo el predio, los ventanales que necesitan tener medidas de seguridad.

Los asuntos del día a día los manejamos la coordinadora administrativa y yo.

5. Quem são os parceiros da Incubadora? Que tipos de apoio recebem dos patrocinadores em relação ao investimento?

Es interesante porque nosotros tenemos la única situación en el estado de Rio Grande do Sul, somos una asociación sin fines lucrativos asociada con La Universidad de Caxias do Sul, la Municipalidad y la Asociación Industrial y Comercial de la Ciudad.

Nosotros estamos dentro del campo de la universidad, pero nos administramos de forma independiente. Tenemos una vida propia y es una situación única en Rio Grande do Sul, esos tres entes son la manutención de la incubadora.

6. Poderia mencionar as metas de sua organização?

El objetivo principal de la incubadora mantener alta tasa de supervivencia de las micro y pequeñas empresas tecnológicas innovadoras. Que salgan de aquí y sigan en el mercado como el primer objetivo.

El segundo es que salgan al mercado con facturación y el tercero es hacer transferencia de tecnología.

Transformar la investigación realizada en la universidad en productos, procesos y servicios.

7. Poderia nos dizer se o senhor está implementado algum tipo de estratégia para atingir essa metas? Qual?

Después de que la empresa sale de la incubadora, lleva hasta 3 años máximo aquí mantenemos un vinculo con la misma por el mismo tiempo que estuvo aquí. Buscamos mantener una interacción entre las que todavía están y las que ya se fueron, esto es muy común en nuestra región porque nuestra ciudad es muy industrializada y muy emprendedora. Además las empresas que están incubadas también interactúan con las empresas más grandes de la región a través de un brazo que tenemos con la Cámara de Industria y Comercio que congrega las empresas ya maduras

8. A organização possui documentos escritos que liguem tais metas e estratégias? Si, tenemos un directriz general formada por la misión, la visión. Tenemos un plan de negocios/ un plan estratégico para la incubadora el cual es revisado cada 3 años

9. Desde o inicio da Incubadora, tem tido a necessidade de ampliar sua infraestrutura física em alguma ocasião?

Tenemos un predio de buen tamaño 700m², bien estructurado pero hoy está saturado, hay propuestas con condición de entrar pero no tenemos más espacio, estamos invadiendo unas áreas cercanas de la Universidad.

Tenemos también un sistema de incubación externa, algunas empresas precisan de espacio mayor porque tienen algunas máquinas o necesidades de sala fuera de las salas normales que mantenemos aquí. Entonces nosotros buscamos o dentro de la Universidad o fuera un local para que la empresa se instale, pero sigue ligada a la incubadora y recibe toda la capacitación, las oportunidades, todo lo que damos a una empresa incubada normalmente. Hoy mantenemos 2 empresas con este sistema, una en la universidad y otra en un lugar próximo de acá.

10. O senhor considera mais importante os recursos financeiros e facilidade operacionais, ou comodidades locais, recursos administrativos e gerenciais e o espaço físico?

Lo más importante de todo que una incubadora puede ofrecer es la formación y capacitación gerencial, por lo menos así es en nuestra localidad. Capacidades técnicas la mayoría tiene porque son profesores, alumnos, y muchos emprendedores locales

Tuvimos estos últimos años en Brasil mucha cantidad de recursos para desarrollar proyectos innovadores. Dentro de los 10 años que estoy en la incubadora, captamos muchos recursos del gobierno federal para desarrollar proyectos para las empresas, en los últimos 3 años el Gobierno Estatal de Rio Grande do Sul también está poniendo a disposición recursos para las empresas. Por eso podemos decir que tenemos facilidad para los recursos de capital.

11. O senhor considera que uma incubadora de empresas deve ser gerenciada como um negócio, maximizando os recursos e minimizando os custos e despesas de gerenciamento em geral?

SI, yo pienso que las incubadoras deben ser autosustentables, no solamente porque necesito transferir tecnología voy a dejar de administrar bien los subsidios otorgados por la universidad, la municipalidad. También deben generar ingresos propios, nosotros podemos albergar entre 10 y 12 empresas con eso cubrimos el 55% de nuestros gastos.

Porque una Universidad tiene una incubadora, la universidad es comunitaria entonces tiene una incubadora como una acción de marketing, la municipalidad cuanto más empresas recaudan más impuestos y en cuanto a la Cámara de Industria cuanto más empresas que generan innovación y crece la industria interna y se reducen las importaciones. Nuestra ciudad es la que más compra innovación de afuera, entonces la incubadora es una tentativa de reducción de esas adquisiciones.

12. O senhor acha que as Incubadoras no Brasil são o caso de sucesso?

Si, con seguridad. En la página de ANPROTEC, puedes ver que en Brasil hay alrededor de 400 incubadoras, creo que es interesante como fue creciendo.

Nuestra incubadora esta hace 14 años, y pasaron por aquí alrededor de 40 empresas. De esas 40 apenas 2 desaparecieron, y fue por razones de que los emprendedores dejaron por ir a hacer un doctorado al exterior, se casaron, etc, pero no por falta de mercado.

Antes Brasil tenia altas tasas de mortalidad de empresas nacientes, pero esta tasa comenzó a decrecer, por no solo las incubadoras sino todo lo que pasa en torno a la incubación y la preocupación de todos los actores del ecosistema emprendedor que lograr cambiar esa curva de mortalidad que estaba muy mal y hoy está mejor.

La incubadora tiene un trabajo muy importante en el registro de propiedad intelectual, registro de marcas y patentes, esto en la cultura de Brasil era terrible hace 20/30 años nadie se preocupaba por esta protección.

Hoy las incubadoras tienen un trabajo en ese sentido hacemos un trabajo fuerte en el patentamiento, una incubadora pequeña da 3 o 4 patentes por año complementando con un cambio de pensamiento para promover esta acción.



Anexo 7

Entrevista Rafael Augusto Seixas Reis de Paula - Incamp

1. Que quantidade de projetos incuba por ano?

14 proyectos

2. Quantos projetos recebem-se nas convocatórias e quantos são aceitos? Sob que critérios de seleção se baseiam?

En la última fueron 16 y pasaron 7

Los criterios se detallan en el edital subido a la página web y son:

- Una base Tecnológica y un grado de innovación de los productos o servicios que contribuyan a la generación de empleo, el cuidado ambiental, y la generación de renta.
- Viabilidad económica, competencia técnica y económica con potencial de crecimiento.
- Potencial de interacción con Unicamp a fin de generar y/o intensificar los esfuerzos de investigación y desarrollo
- Calificación de los proponentes del equipo en cuanto a aspectos técnicos, gerenciales, y de emprendedorismo.
- Potencial para la captación de recursos financieros y disponibilidades de capital necesario para el inicio y operación del proyecto
- Madurez del equipo para dirigir un negocio
- Proximidad con los mercados.

Además es considerado como diferencial que el equipo haya pasado por programas semejantes en otras instituciones, la experiencia emprendedora del equipo y la realización de cursos relacionados con emprendorismo.

El Comité de Evaluación el cual es parte del Consejo de Orientación se encarga de aceptar los proyectos que cumplan con estos requisitos

3. Quantas pessoas trabalham na Incubadora de empresas? Há rotação de postos? Tres personas incluyéndome.
4. Quem são os parceiros da Incubadora? Que tipos de apoio recebem dos patrocinadores em relação ao investimento? Secretaria de desenvolvimiento de San Pablo, SEBRAE, Universidad de Campinas y secretaria de desenvolvimiento Campinas.

La secretaria nos está ayudando a construir un nuevo predio y el SEBRAE con capacitación.

5. Poderia mencionar as metas de sua organização?

- Promover la interacción entre empresas de base tecnológica y las unidades de enseñanza e investigación de Unicamp a través de asociaciones y proyectos colaborativos.
- Difundir la cultura emprendedora en la comunidad académica de la Unicamp.
- Colaborar para el desarrollo económico y social del Estado de São Paulo y de las Ciudades de la región de Campinas, incentivando la aplicación de capital humano y tecnologías desarrolladas pela Unicamp en actividades generadoras de empleo y renta.
- Ampliar el grado de éxito comercial de los nuevos emprendimientos generados por la comunidad de la Unicamp.
- Contribuir para el desarrollo de empresas que ofrezcan productos y servicios que incorporen el concepto de sustentabilidad ambiental, social y económica.

Lograr la construcción del nuevo predio para poder incubar 33 empresas, cuando se consiga ampliaríamos el personal a 6 personas fijas.

6. Poderia nos dizer se o senhor está im plementado algum tipo de estratégia para atingir essa metas?

7. A organização possui documentos escritos que liguem tais metas e estratégias?

Tenemos todo documentado.

Existe un Consejo de Orientación que elabora las normas y la regulación interna de la incubadora como asi también las directrices administrativas y operacionales. El presidente de este consejo el cual es responsable de la coordinación general de Proyecto INCAMP, tiene dentro de sus atribuciones la aprobación del plan anual de actividades

8. Desde o inicio da Incubadora, tem tido a necessidade de ampliar sua infraestrutura física em alguma ocasião?

Con el nuevo predio se van a poder incubar 33 empresas

9. senhor considera mais importante os recursos financeiros e facilidade operacionais, ou comodidades locais, recursos administrativos e gerenciais e o espaço físico?

Recursos

10. senhor considera que uma incubadora de empresas deve ser gerenciada como um negócio, maximizando os recursos e minimizando os custos e despesas de gerenciamento em geral?

Como un negocio, los emprendedores incubados pagan por los servicios R\$ 550 mensuales en el primer año, R\$650 mensuales en el segundo año y 750 mensuales en el tercer año, después de ese año ya tienen que estar graduados.



Anexo 8

Entrevista Ruben Malizia - PTCL SAPEM

Entrevista Ruben Malizia Incubadora del
Parque Tecnológico del Litoral
Área Biotecnología Período de Incubación
no largo - tiempos para Bio-tecnología

1) No son grands. No solo oficinas sino laboratorios
grands. 600m². Incuban 14 empresas.
Con oficinas y laboratorios.
Biotecnologías. más lugar físico.

2) No son avulsos los concursos xq' siempre
estan completa. Cuando se va 1 empresa
ya tienen en vista a otra.
Procedimiento Selección (Mail) !!
• Formulario → Evaluado x el
- Innovadora, de Base tecnológica, Viabilidad,
- Impacto ambiental. Pedir mail.
Se hace grilla de evaluación
luego pasan al directorio q' determinan q' empresas
2)

4) S.A con paquete
- tecnológico UN Lit. - Consejo
- Gubernam - gob prov. - Stu Fe
- Empressarial - Com.F federal empresario

o/en asigna directores
Directorio → Presidente
→ Vice.
→ Vice Segundo

Equipo de gestión Reducido con gerente genl
Hacer las políticas de directorio
3 Guardamoras → INFUES -
→ Adm - Finanz -
→ Incubadora +

Mail

Apoyos comunic. social.

4) Cerebridos → gerente general → gestión Innovación
Decreto tecnológica
↳ coordinaciones → técnica → Ing químico
e higiene y seg. laboral

5) Apoyo de los socios pero NO están en los presupuestos.

- Desarrolla

socios

CONICET
Predio

↳ Infraestructura
y servicios, Internet.

Recursos Humanos → Util.
CONICET Pago coord.
Pdm. univers.

La SA genera sus propios ingresos para los gastos del

Se cobran cánones a las empresas
Incubadas

Cuando se hacen obras → quizás hay subsidios

Desde el primer día de incub. pagan canon mensual.
Puede ser menor al ppio y más grande al final

No necesariamente formada como empresa
D e año para salir al prod y prototipo
para formar la empresa. luego tiene q tener
su forma jurídica, Estructura formal económica

6) 7) y 8) Debilidades que hacen.

Los flujos de Papales Estatutos q' dice q' se puede hacer o no. Al Ppio un plan de Negocio. No hay programaciones para el año siguiente lo unico q' hay escrito es el estatuto. Plan de líneas.

Grav carga laboral q' se escapan. Planif. Estratégica queda de. Poco Personal y Presupuesto.

2002 (2003) Prog. y Proj. ~~Prog~~

Programa donde probamos la acreditación para acreditar y luego cambiaron las autoridades. No hubo un reconocimiento.

Ministerio Industria PyM acceso a la competitiv. Acreditación de los incubadores para canalizar las líneas de financ. a emprendedores.

Agencia de desarrollo regional. Problemas.

Líneas para los incubadores.

11) ~~11) Necesidad~~

Depende de las características de la Incubadora. Con fines de lucro [si]

Ellos **NO** → Debe tener un Mix. Soc.

Responsable [si] c/u cumple un rol

Generación como una empresa para ser autosuf. sino tiende a fracasar x la falta de dinero

Modelo de Neg. q' sea sustentable o que
genere otras actividades q' sirva de ingresos
obrar resiliencia x las emp. incubadas
o participaci6n sobre la impreza

Las capacitaciones con gente repostada
en los temas fuera de la incubadora

capacitaciones sobre el tema empresarial
amplias para los tipos de empresas
Atentos a las capac. de los univers.

Curse. q' otros otros organismos.

9) Ampliar el espacio fisico de la incubadora

Not. q' empezaron la inc. esta completa y faltaba lugar
siempre quisieron ampliar pero esta tramitando
pero no consiguen el subsidio. Si consiguen
para 4 edificios contenedores de empresas. Luego de
agradar donde van a terminar para cont. sus act.
construir a

10) Depende del emprendedor / en busca del go. dist. o
A veces infraestructura
otras veces mas no tanto.

Tecnicas -> Acompañamiento empresarial

Depende del grupo.

[Contactos] [Punto clave] Redes de Contacto

A organismos del gobierno. Vinculaciones

para el emprendedor

solucionando problemas

Redes de contacto

solucionando problemas



Anexo 9

Documento 1



EDITAL PARA SELEÇÃO DE EMPRESAS 01/2013

A Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, através da Coordenação dos Programas de Pós-Graduação de Engenharia – COPPE, torna público que estão abertas as inscrições para o ingresso de novas empresas na INCUBADORA DE EMPRESAS.

1. OBJETIVO

A INCUBADORA DE EMPRESAS, localizada na Cidade Universitária - Ilha do Fundão, é um projeto voltado para estimular a criação de novos negócios baseados em tecnologias inovadoras. Os candidatos selecionados poderão utilizar as instalações e facilidades da INCUBADORA, em regime comum, por um prazo de até 3 anos. A permanência na Incubadora será iniciada por um período probatório de 6 (seis) meses.

Os empreendimentos desenvolvidos com o apoio da INCUBADORA têm à sua disposição uma sala de uso privativo e infraestrutura de uso comum como salas para reuniões, auditório, copa e restaurante, e contam com consultorias e capacitações na área de negócios, além de serviços de recepção, telefonia, acesso à rede de computadores, segurança e limpeza das áreas comuns.

2. VAGAS

Este edital visa ao preenchimento de até **5 (cinco) vagas** na Incubadora. As salas disponíveis para ocupação tem as seguintes áreas:

- 80 m2 com pé direito duplo, localizada no prédio 3
- 80 m2 com pé direito simples, localizada no prédio 3
- 80 m2 com pé direito simples, localizada no prédio 3
- 30 m2 com pé direito simples, localizada no prédio 1
- 30 m2 com pé direito simples, localizada no prédio 1

2.1. CANDIDATOS ELEGÍVEIS

As propostas poderão ser apresentadas por pessoas físicas ou jurídicas, individualmente ou em sociedade e poderão ter como objetivo o desenvolvimento de uma nova linha de produtos ou serviços, seja por uma empresa já existente ou a ser constituída (não é necessário que a empresa esteja formalmente constituída quando for apresentada a proposta).

Os candidatos às salas localizadas no prédio 3 devem, preferencialmente, ser negócio ligados às cadeias produtivas do Petróleo, Gás e Energia.

Somente em casos especiais serão aceitas propostas de candidatos que já tenham tido empresas instaladas em outras incubadoras.

3. PROCESSO DE SELEÇÃO

3.1 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

As propostas serão julgadas pelo Conselho Diretor da INCUBADORA com base nos seguintes critérios:

- **Grau de inovação dos produtos ou serviços a serem ofertados, assim como o seu impacto modernizador na economia;**
- **Potencial de interação do empreendimento com as atividades de pesquisas desenvolvidas pela UFRJ, pelos Institutos de Pesquisa localizados na Cidade Universitária e com outras empresas residentes na Incubadora e no Parque Tecnológico;**
- **Viabilidade técnica e conteúdo tecnológico;**
- **Viabilidade econômico/financeira do empreendimento;**
- **Capacidade gerencial e técnica dos proponentes;**
- **Inserção na cadeia produtiva do Petróleo, Gás e Energia(critério apenas para candidaturas ao prédio 3)**

3.2. ETAPAS DO PROCESSO DE SELEÇÃO

A seguir estão detalhadas as etapas do processo de seleção.

- **Entrega das Pré- Propostas**

As Pré-Propostas serão recebidas até o dia **11 de dezembro de 2013**, no horário de 10 às 17h, e devem ser apresentadas em 1 (uma) via impressa e 1(uma) digital no prédio da Incubadora de Empresas da COPPE/UFRJ, no endereço indicado no item 7. **Para retirada do roteiro para elaboração da pré-proposta o candidato deverá agendar uma entrevista pelo telefone 21 3733-1951.**

- **Pré-seleção**

Nesta etapa, será avaliada a aderência das propostas apresentadas aos critérios de seleção e objetivos da Incubadora de Empresas. Os resultados desta etapa serão divulgados até o dia **23 de dezembro de 2013**, e todos os candidatos serão comunicados do resultado, conforme descrito no item 5 do presente edital.

- **Curso de Iniciação Empresarial para os candidatos pré-selecionados**

Ao menos um representante de cada proposta pré-selecionada deverá participar do Curso de Iniciação Empresarial, com carga horária máxima de 40 (quarenta) horas, que abordará os principais tópicos para elaboração de um plano de negócios.

O Curso será realizado durante os meses de **janeiro e fevereiro de 2014**, em datas e horários a serem definidos, no prédio da Incubadora de Empresas.

Serão concedidos certificados de conclusão a todos os participantes que tiverem comparecido a no mínimo 80% das atividades do Curso.

- **Entrevista com os Sócios**

Durante os meses de **janeiro e fevereiro de 2014** poderão ser agendadas entrevistas com os grupos proponentes e a coordenação da Incubadora, com a presença obrigatória de todos os sócios. O não comparecimento de um ou mais integrantes do grupo poderá eliminar a proposta.

- **Entrega do Plano de Negócios**

Após o término do Curso, o Plano de Negócios deverá ser concluído e entregue para análise final do

Conselho Diretor. A data final para entrega do plano é dia **26 de fevereiro**, e será confirmada durante o Curso de Iniciação Empresarial para os candidatos pré-selecionados. Deverão ser entregues 2 (duas) cópias impressas da proposta e 1(uma) digital.

- **Seleção Final**

Todos os proponentes deverão realizar uma apresentação do Plano de Negócios ao Conselho Diretor em data e horário a serem definidos, na segunda quinzena de **março de 2014**, com a presença de todos os sócios. Todas as propostas terão o mesmo tempo para realizar sua exposição ao Conselho, que poderá ao final da apresentação argüir o grupo sobre os pontos que julgarem necessários.

A Seleção Final será realizada pelo Conselho Diretor da Incubadora com base no Plano de Negócios apresentado, em pareceres da coordenação da Incubadora, nas entrevistas com os sócios, nas informações adquiridas com a apresentação da empresa realizada durante a Reunião do Conselho e em outras informações julgadas pertinentes.

O Conselho Diretor considerará a opção de espaço indicada em cada proposta, no entanto, poderá aprovar candidatura para ocupar espaço diferente da opção indicada, em função da avaliação do conjunto das propostas apresentadas.

- **Resultado Final**

O resultado final do processo de seleção será divulgado até o dia **31 de março de 2014**.

4. TAXAS

A inscrição no presente processo de seleção é gratuita. A taxa para participação no Curso de Iniciação Empresarial é de **R\$ 250,00** (duzentos e cinquenta reais). Caso um mesmo projeto inscreva dois ou mais participantes, o custo para cada participante adicional será de **R\$ 150,00** (cem e cinquenta reais)

5.DIVULGAÇÃO DE RESULTADOS

Os resultados do processo de seleção, em cada uma das fases, serão divulgados na própria Incubadora, por correspondência dirigida aos candidatos ou por telefone, quando o prazo não permitir o envio da mesma.

6.CRONOGRAMA

EVENTO	DATA/ PERÍODO
1 - Apresentação da Pré- proposta	11/12/2013
2 - Pré-Seleção	23/12/2013
3 - Curso de Iniciação Empresarial	Janeiro/Fevereiro de 2014
4 - Entrevista com todos os sócios da empresa	Janeiro/Fevereiro de 2014
5 - Entrega do Plano de Negócios	26/02/2014
6 - Apresentação do plano de negócios ao Conselho	Março de 2014
7 - Resposta Final do Processo de seleção	Até 31/03/2014

7.INFORMAÇÕES ADICIONAIS

Para retirada do roteiro para elaboração da pré-proposta os candidatos devem contatar a Incubadora de Empresas da COPPE/UFRJ, tel. (21) 3733-1951, para agendar uma entrevista. Não serão atendidas demandas de retirada do material sem agendamento prévio.

Os prazos deste Edital se encerram às 17:00h das datas previstas. Servirão como comprovação da entrega da documentação na Incubadora: protocolo de recebimento ou a postagem em qualquer agência dos Correios até as datas-limite previstas no edital.

Endereço para Correspondência:

**Incubadora de Empresas COPPE/UFRJ Caixa
Postal 68.568Cidade Universitária – Ilha do
Fundão - Rio de Janeiro, RJ CEP 21941-972**

8.CONDIÇÕES GERAIS

1 - Todas as informações recebidas dos candidatos serão tratadas como confidenciais;

2 – A critério do Conselho, poderão ser selecionados candidatos cuja admissão fique condicionada ao cumprimento de alguma exigência específica, ou ao surgimento de nova vaga;

3 – Em qualquer fase do Processo de Seleção, o Conselho poderá se fazer representar por parte de seus membros ou por representantes;

5 – Os candidatos selecionados deverão se instalar na Incubadora no prazo máximo de 60 (sessenta)

dias contados da divulgação do resultado, prazo este que somente poderá ser prorrogado em casos especiais e a critério exclusivo da direção da Incubadora, sob pena de exclusão da relação de selecionados;

6 - O número de candidatos aprovados poderá ser inferior ao número de vagas disponíveis, a critério do Conselho Diretor da Incubadora;

7 – Os casos omissos serão resolvidos pelo Conselho Diretor;

8 – As decisões do Conselho Diretor são soberanas e irrecorríveis.

Rio de Janeiro, 10 de outubro
de 2013.

Maurício Guedes

Coordenador

Incubadora de Empresas

Anexo 10

Documento 2



EDITAL DE SELEÇÃO DE PROJETOS ITEC Nº 02/99

DISPOSIÇÕES GERAIS

O EDITAL 02/99, aprovado pelo Conselho Superior da Sociedade Incubadora Tecnológica de Caxias do Sul – ITEC, em 01/09/99, modificado em 19/05/03, no uso de suas atribuições, torna pública as orientações para apresentação de propostas de acesso ao processo de incubação de empresas de base tecnológica prioritariamente nas áreas de informática, eletroeletrônica, metal-mecânica, novos materiais, biotecnologia, não excluídas outras áreas.

ELEGIBILIDADE

Poderão apresentar propostas no âmbito deste Edital os seguintes candidatos:

- a. Empreendedores com idéias inovadoras
- b. Micro e pequenas empresas em constituição
- c. Micro e pequenas empresas já constituídas
- d. Departamento e ou divisão de médias e grande empresas

VAGAS

As vagas oferecidas pela Incubadora Tecnológica serão de acordo com a disponibilidade de espaços físicos para a instalação de empresas em sua sede, e capacidade instalada para suporte a projetos concebidos externamente.

CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DAS EMPRESAS

As propostas deverão ser elaboradas conforme publicação “Plano de Negócios”, editado pelo SEBRAE/RS, 1998, para Indústria ou Serviços (Anexo II). As propostas encaminhadas serão analisadas por uma Comissão Técnica indicada pela Diretoria Executiva e aprovada pelo Conselho Superior, composta de técnicos especializados nas diversas áreas de atuação da Incubadora e de instituições de apoio ao desenvolvimento científico e tecnológico.

As propostas serão selecionadas em conformidade com os seguintes critérios:

- conteúdo tecnológico do empreendimento

- grau de inovação tecnológica;
- possibilidade de mercado do empreendimento;
- grau de impacto do produto ou da tecnologia no mercado;
- capacidade da equipe técnica da empresa;
- possibilidade de interação com a Universidade de Caxias do Sul, Prefeitura Municipal de Caxias do Sul, Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul e parceiros;
- capacidade empreendedora dos membros da empresa;
- viabilidade técnica e econômica do projeto.

Poderão ser realizadas entrevistas com os candidatos para complementar as avaliações das propostas à incubação.

Serão colocados à disposição dos interessados em participar do presente Edital: assessorias de suporte, visando orientar a elaboração da proposta de incubação.

As propostas apresentadas serão analisadas e selecionadas em conformidade com os critérios de seleção, áreas preferenciais e dentro do limite de capacidade instalada da Incubadora Tecnológica.

Após seleção, os projetos serão encaminhados ao Conselho Superior para aprovação. O prazo de permanência da empresa na Incubadora é de 24 meses, podendo ser prorrogado por mais 12 meses, à vista das especificidades do projeto e mediante aprovação do Conselho Superior.

CUSTOS

A expectativa de custo por m² é R\$ 30,00 (trinta reais), e será cobrado conforme o Capítulo V do Regimento Operacional (anexo IV).

DA DOCUMENTAÇÃO A SER APRESENTADA

Além do Plano de Negócios serão exigidos os seguintes documentos no encaminhamento das propostas:

Para Pessoas Físicas:

- Cópia da Carteira de Identidade e do CPF
- Comprovante de pagamento da taxa de inscrição

Para Pessoas Jurídicas:

- Cópia do Contrato ou Estatuto Social
- Comprovante de pagamento da taxa de inscrição

DAS TAXAS

A taxa de inscrição, no valor de R\$30,00 (trinta reais), deverá ser paga em parcela única, por ocasião da retirada do edital, junto à Secretaria da ITEC.

DOS PRAZOS

- Vigência do Edital: a partir de 02/09/99 por prazo indeterminado;
- Assessorias de Suporte para elaboração das propostas: permanente;
- Os prazos para a Apresentação das Propostas não são definidos previamente, cabendo ao empreendedor decidir sobre o momento oportuno para apresentação de seu Plano de Negócios para avaliação;
- A avaliação de Propostas ocorrerá a cada projeto apresentado, devendo a análise ser efetivada num prazo estimado de 45 dias;
- A divulgação sobre a aprovação do projeto para incubação ocorrerá num prazo de 15 dias após a apreciação do Conselho Superior das análises dos projetos;
- Após a divulgação da aprovação do projeto, segue-se um prazo de até 30 dias para elaboração do Contrato de Permissão de Uso e Outras Avenças.

ANEXOS AO EDITAL

As disposições contidas nos documentos abaixo relacionados constituem normas que integram o presente edital.

- Anexo I - Normas de Acesso à Incubadora Tecnológica de Caxias do Sul – ITEC
- Anexo II – Publicação Plano de Negócios, SEBRAE/RS, 1998
- Anexo III - Modelo de Contrato de Permissão de Uso e Outras Avenças
- Anexo IV - Regimento Operacional da ITEC
- Anexo V - Roteiro para análise de propostas
- Anexo VI - Formulário de Avaliação de Propostas
- Anexo VII – Termo de Rescisão de Contrato e Confissão de Dívida

ENCAMINHAMENTO DAS PROPOSTAS

As Propostas ao Processo de Incubação deverão ser encaminhadas à Incubadora Tecnológica - ITEC, com sede no Município de Caxias do Sul, no Travessão Solferino, nº 600, Cidade Universitária, de segunda à sexta-feira, no horário das 9 horas às 17:30 horas.

As Propostas deverão ser apresentadas, em 3 (três) vias, em envelope lacrado, com a identificação do proponente (nome pessoa jurídica e/ou física, contato e telefone) e identificação da Chamada de Propostas - Edital 02/99 - ITEC.

REVOGAÇÃO OU ANULAÇÃO

A Sociedade Incubadora Tecnológica de Caxias do Sul poderá, a qualquer tempo, revogar ou anular o presente edital, no todo ou em parte, sem que isso implique o direito à indenização ou à reclamação de qualquer natureza.

Caxias do Sul, 19 de maio de 2003.

Anexo 11

Documento 3

PARQUE TECNOLOGICO DEL LITORAL CENTRO S.A.P.E.M.

INCUBADORA DE EMPRESAS

PROCESO PARA EL INGRESO AL SISTEMA DE INCUBACION DE EMPRESAS

Los pasos que se deben seguir para el ingreso al Sistema de Incubación de Empresas son los siguientes:

- 1. Concurso público para la presentación de Ideas-Proyecto.** El Directorio del PTLC SAPEM establecerá un cronograma de llamado a concurso de ideas-proyecto con el objetivo de cubrir los lugares vacantes en la Incubadora. El interesado deberá presentar su proyecto completando el “Formulario F001 – Presentación de Ideas-Proyecto” debidamente completado en tiempo y forma, para lo cual contará con la ayuda de una “Guía de Presentación de Proyectos” y la asistencia de la Gerencia del PTLC SAPEM.

2. Evaluación de los Proyectos. Los criterios utilizados para la evaluación de los proyectos serán los siguientes:

- Innovaciones, carácter de base tecnológica, inmersa en los productos, procesos, gestión de negocios.
- Capacidad técnica, gerencial y antecedentes de los emprendedores y de su equipo.
- Viabilidad técnica comercial y económica del proyecto.
- Necesidad de infraestructura física y equipamiento del proyecto.
- Impacto ambiental positivo.
- Contribución al desarrollo económico-social.
- Potencial de interacción, uso del sistema universitario y del sector científico regional.
- Facilidad de monitoreo de gestión.
- Análisis de los factores críticos de riesgo y de los factores críticos de éxito.
- Capacidad financiera.

La primera evaluación será realizada por el Gerente del PTLC SAPEM, el que dará su opinión por escrito; enviando luego el proyecto y su opinión a la Comisión Asesora (previamente establecida, compuesta por tres personas con antecedentes adecuados para tal fin). Esta comisión evaluará los proyectos colocándole un puntaje a cada uno y estableciendo un orden de mérito. Una vez finalizado este proceso, la comisión devolverá al Gerente los proyectos junto con una recomendación del orden de mérito y éste los elevará al Directorio de la SAPEM, quienes harán el acta definitiva del resultado del concurso. El número de proyectos aceptados para el ingreso se determinará en función del número de espacios físicos disponibles en la incubadora (si los méritos no fuesen los adecuados a criterio del Directorio, podrán quedar espacios vacantes).

3. Notificación de los resultados. Una vez finalizado el proceso de evaluación, los postulantes serán notificados del resultado final, mediante el “Formulario 002 – Respuesta a la solicitud de ingreso al Sistema de Incubación” en el cual estará explícito si el proyecto ha sido seleccionado, como así también el orden de mérito establecido entre todos los postulantes.

4. Firma del Contrato de Incubación. Los postulantes aprobados procederán a firmar el Contrato de Incubación. Este contrato establece la duración, costo y condiciones de uso de las instalaciones de la incubadora.

5. **Toma de posesión.** Una vez firmado el contrato, y dentro del período que en éste se establece, se firmará el “Formulario 003 – Toma de posesión del espacio asignado” en el cual se deja constancia de la toma de posesión del espacio físico que le corresponde al nuevo emprendimiento.

Anexo12

Documento 4



EDITAL DE SELEÇÃO

PROPOSTAS PARA INGRESSO NA INCUBADORA DE EMPRESAS

DE BASE TECNOLÓGICA DA UNICAMP – INCAMP

REALIZAÇÃO



1.
EDITA
L

A Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, torna público, que estão abertas as inscrições para seleção de candidatos, que desejarem empreender novos negócios de base tecnológica na Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da UNICAMP – INCAMP, nos termos abaixo especificados.

2.

DEFINIÇÃO

S

*Agência de Inovação Inova
Unicamp*

A Inova Unicamp é a Agência de Inovação da Unicamp. Foi criada no dia 23 de julho de 2003 pela RESOLUÇÃO GR N° 51 e teve seu processo de institucionalização atualizado pela Deliberação CAD-A-2 de 12 de novembro de 2004. Seu objetivo é estabelecer uma rede de relacionamentos da Unicamp com a sociedade para incrementar as atividades de pesquisa, ensino e avanço do conhecimento.

*INC
AMP*

A INCAMP é a Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da UNICAMP, criada em 2001, conforme a Resolução GR 067/2001 e incorporada à Agência de Inovação da Unicamp conforme Resolução GR 051/2003 e tem como objetivo a implantação de uma estrutura propícia ao surgimento de novas empresas de base tecnológica e já produz resultados benéficos em termos de:

- desenvolvimento de tecnologias adequadas ao país;
- fluxo contínuo de inovações;
- geração de riqueza e novos empregos;
- diversificação e desconcentração industrial;
- valorização da cultura empreendedora.

*Programa Inova
Semeia*

Inova Semeia é o programa de Pré-Incubação da INCAMP. Sua duração máxima é de 12 meses e seu objetivo é apoiar empreendedores na transformação de ideias em novos empreendimentos de base tecnológica. O programa é apropriado para projetos embrionários que não tenham originado uma nova empresa, ainda precisem de validação mercadológica

e tecnológica ou cujos empreendedores demandem formação inicial básica, sobretudo, em quesitos gerenciais ou de negócios.



Inova Cultiva é o programa de Incubação da INCAMP. Sua duração máxima é de 36 meses e seu objetivo é apoiar o desenvolvimento de novos empreendimentos de base tecnológica visando seu crescimento. Trata-se de um programa ideal para projetos que já originaram uma nova empresa, ou que estão em vias de originar uma. Esse programa foi desenvolvido para empreendedores que, embora ainda precisem de aprimoramento em formação gerencial ou de negócios, já detêm conhecimento sobre como empreender.

Empreendimento

Empresa ou projeto passível de participar dos programas Inova Semeia ou Inova Cultiva.

Conselho de Orientação da INCAMP

Instituído pela Resolução GR - 065/2004 com atribuições de regular internamente as celebrações de convênio entre a Unicamp e os empreendimentos, bem como de elaborar normas e regimento interno da INCAMP. Além disso, todas as diretrizes administrativas e operacionais são de competência do conselho.

Comissão Avaliadora

Comissão a ser instituída e constituída pelo Conselho de Orientação da INCAMP, responsável pela condução do processo seletivo dos empreendimentos tanto para o programa Inova Semeia quanto para o Inova Cultiva.

2.1. Integram o Presente

2.1.1. ANEXO I – Formulário de Apresentação de Propostas. Acessar www.inova.unicamp.br para ver orientações sobre como fazer o download.

2.1.2. ANEXO II – Minuta de Convênio (Inova Semeia)

2.1.4. ANEXO III – Minuta de Convênio (Inova Cultiva)

2.2. Candidatos e Vagas



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS



Poderão participar do presente Edital, mediante apresentação de propostas, interessados em ingressar nos programas Inova Semeia e Cultiva



2.3. Do envio da proposta

A proposta deverá ser entregue na Inova Unicamp, localizada à rua Roxo Moreira, 1831, Barão Geraldo, Campinas, São Paulo, 13083 - 592, Caixa Postal 6131.

A documentação poderá ser entregue diretamente, ou remetida pelo correio, mediante registro postal ou equivalente, com comprovante da postagem até a data limite para envio da cópia impressa estabelecido no item 11, devendo constar no envelope a seguinte identificação: PROPOSTA PARA INGRESSO NA INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA DA UNICAMP - INCAMP

A proposta é composta por:

- i) Anexo I - Formulário de Apresentação de Propostas, disponível no site www.inova.unicamp.br/incubadora, que deverá ser preenchido, impresso em papel A4 e assinado pelos proponentes.
- ii) Cópia digital do Anexo I preenchido (pen drive ou CD).
- iii) Comprovante de pagamento da taxa de inscrição.

Dados da Conta para depósito da taxa de inscrição:

Conta Corrente: 13006382 - 4

Agência 0207

Banco Santander

À cópia impressa poderão ser anexados outros documentos e informações considerados relevantes para a análise do projeto, até um limite total de 50 (cinquenta) folhas.

3. OBJETIVOS

Através da presente iniciativa, a INCAMP e seus parceiros objetivam:

- Promover a interação entre empresas de base tecnológica e as unidades de ensino e pesquisa da Unicamp através de parcerias e projetos colaborativos.
- Difundir a cultura empreendedora na comunidade acadêmica da Unicamp.



Agência de Inovação Inova Unicamp

- Colaborar para o desenvolvimento econômico e social do Estado de São Paulo e das Cidades da Região de Campinas, incentivando a aplicação do capital humano e tecnologias desenvolvidas pela Unicamp em atividades geradoras de emprego e renda.
- Ampliar o grau de sucesso comercial dos novos empreendimentos gerados pela comunidade da Unicamp.
- Contribuir para o desenvolvimento de empresas que ofereçam produtos e serviços que incorporem o conceito de sustentabilidade ambiental, social e econômica.

4. SERVIÇOS OFERECIDOS

A INCAMP oferece os seguintes serviços tanto para os programas Inova Semeia quanto Inova Cultiva:

- a) Permissão de uso, condicionada à existência de espaço físico, das dependências da INCAMP ou espaço devidamente autorizado em unidade de ensino e pesquisa da universidade ou outros locais nos campi da UNICAMP, para a instalação, em caráter provisório, da sede da empresa ou projeto;
- b) Infraestrutura para uso compartilhado, tais como: telefone, acesso a internet e rede local de computadores, limpeza das áreas comuns, sanitários, copa, sala de reuniões e auditório;
- c) Promoção da interação com as unidades de ensino e pesquisa da UNICAMP para acesso a informações científicas e serviços tecnológicos;
- d) Orientação para elaboração e encaminhamento de projetos para captação de recursos junto a agências de fomento;
- e) Orientação para apresentação de projetos a investidores;
- f) Orientação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia;
- g) Orientação para elaboração e/ou atualização do plano de negócio;



Aqência de Inovação Inova Unicamp

h) Orientações em gestão financeira, marketing, planejamento, produção e operações.

5. OBRIGAÇÕES DO EMPREENDEDOR

5.1. Para os empreendimentos selecionados para o Programa Inova Cultiva:

Apresentação do contrato social e o CNPJ em no máximo 60 dias após a aprovação no processo de seleção.

A abertura do convênio somente ocorrerá após a constituição da empresa e apresentação do seu CNPJ e contrato social.

Recolher mensalmente à FUNCAMP em conta bancária a ser indicada:

Contribuição a título de participação parcial nos custos dos apoios e utilidade comuns colocados à disposição pela INCAMP, sendo

- Ano 1: R\$ 550,00 (quinhentos e cinquenta reais) por mês
- Ano 2: R\$ 650,00 (seiscentos e cinquenta reais) por mês
- Ano 3: R\$ 750,00 (quinhentos e cinquenta reais) por mês

5.2. Para os empreendimentos selecionados para o Programa Inova Semeia: Contribuição a título de participação parcial nos custos dos apoios e utilidade comuns colocados à disposição pela INCAMP, de R\$ 550,00 (quinhentos e cinquenta reais) por mês.

Apresentação de RG e CPF do responsável pelo projeto em no máximo 60 dias após aprovação no processo de seleção.

A abertura do convênio somente ocorrerá após o envio dos documentos do responsável pelo projeto.

5.3. Para todos os empreendimentos:

- Celebrar convênio com a UNICAMP, conforme minutas padrão (Anexos II e III conforme o caso).
- Cumprir e respeitar todas as cláusulas do termo de responsabilidade a ser assinado, o Regimento Interno da INCAMP ou Regimento da Unidade de Ensino e Pesquisa, ou normas específicas do local onde vierem a se instalar.



Agência de Inovação Inova Unicamp

- O empreendimento deverá ser instalado no local que lhe for destinado na INCAMP ou Unidade de Ensino e Pesquisa ou outros locais nos campi da UNICAMP, após a assinatura do termo de responsabilidade.
- Apresentar relatório de atividades em periodicidade a ser definida administrativamente pela gerência da INCAMP, ou quando solicitado por esta.
- Citar na divulgação dos produtos, processos ou serviços o apoio da Inova, INCAMP e UNICAMP, solicitando sempre aprovação de uso das respectivas marcas.
- Submeter-se às normas Institucionais da UNICAMP e não usufruir, por si, seus sócios, empregados, clientes ou terceiros a ela relacionados, da estrutura ou benefícios, quer sejam de pesquisa ou de ordem trabalhista, destinados à comunidade acadêmica, e funcionários da UNICAMP ou FUNCAMP, salvo as disposições expressas no Regimento da Unicamp, no Regimento Interno da INCAMP, ou Regimento Interno das Unidades de Ensino e Pesquisa, ou as normas específicas dos locais onde vierem a se instalar ou no convênio a ser firmado entre a Empresa incubada e a universidade.

6. PRAZO DOS PROGRAMAS

A participação no programa Inova Semeia tem duração de até 12 meses não renováveis. Já para o programa Inova Cultiva, o prazo máximo será de 36 meses, e o mínimo de 12 meses.

7. CANDIDATOS ELEGÍVEIS

São elegíveis os candidatos que apresentarem propostas que contemplem projetos de formação de empreendimentos de base tecnológica em geral, nas diversas áreas do conhecimento, tais como: física, matemática, química, computação, engenharia elétrica, telecomunicações, metrologia, instrumentação, metal-mecânica, engenharia civil e de materiais, tecnologia de alimentos, biotecnologia, telemedicina, etc.



8. PROCESSO DE SELEÇÃO

A seleção é de responsabilidade da INCAMP e terá como base a análise das propostas apresentadas e entrevistas com os candidatos. Ocorrerá em estrita conformidade com os princípios básicos da publicidade, mediante a divulgação do resumo deste edital no Diário Oficial do Estado de São Paulo e em jornal de grande circulação, resguardando sempre o tratamento isonômico aos candidatos. Além disso, a íntegra estará disponível no site da Agência de Inovação INOVA UNICAMP.

8.1. Critérios de Seleção

As propostas serão julgadas pela Comissão Avaliadora da INCAMP, conforme os seguintes critérios:

- a. Viabilidade técnica e econômica do empreendimento com potencial de crescimento.
- b. Conteúdo tecnológico e grau de inovação dos produtos ou serviços que contribuam para a sustentabilidade social (geração de emprego), ambiental (uso de materiais recicláveis ou provenientes de fontes renováveis) e econômica (geração de renda) da sociedade.
- c. Potencial de interação com a Unicamp a fim de gerar e/ou intensificar os esforços de Pesquisa e Desenvolvimento.
- d. Qualificação dos proponentes e da equipe quanto aos aspectos técnicos, gerenciais e de empreendedorismo.
- e. Potencial para captação de recursos financeiros e disponibilidade de capital necessário para início e operação do projeto.
- f. Maturidade da equipe para gerir um negócio.
- g. Proximidade com o mercado.

Serão considerados como diferenciais:

- i) A experiência empreendedora da equipe e a realização por parte dos membros do projeto de cursos relacionados a empreendedorismo.
- ii) Ter passado por programas semelhantes em outras instituições.

9. DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS



Aqência de Inovação Inova Unicamp

O resultado será divulgado até 15 dias úteis após a entrevista com os candidatos e estará disponível na página da INCAMP na internet, que poderá ser acessada no seguinte endereço <http://www.incamp.unicamp.br>.

10. TAXA DE INSCRIÇÃO

R\$ 100,00 (Cem reais) por proposta

11. CRONOGRAMA

Publicação do Edital de Seleção	
Data limite para recebimento das Propostas	30/04/2013
Entrevistas com candidatos pré-selecionados	Mediante convocação formal

Análise e parecer do Conselho de Orientação da	Até 15 dias após as entrevistas
Datas de divulgação dos resultados	Até 30 dias após as
Evento de recepção dos novos incubados	Em data fixada na divulgação do



12.RECURSOS E REPRESENTAÇÕES

A INCAMP receberá os recursos e representações relativos aos resultados da fase de seleção final, que deverão ser encaminhados ao Presidente do Conselho de Orientação da INCAMP no prazo de 5(cinco) dias úteis após a divulgação.

1 3 . CONSIDERAÇÕES FINAIS

A simples apresentação de proposta em resposta a este Edital configura a aceitação do proponente aos termos do mesmo, incluindo seus anexos.

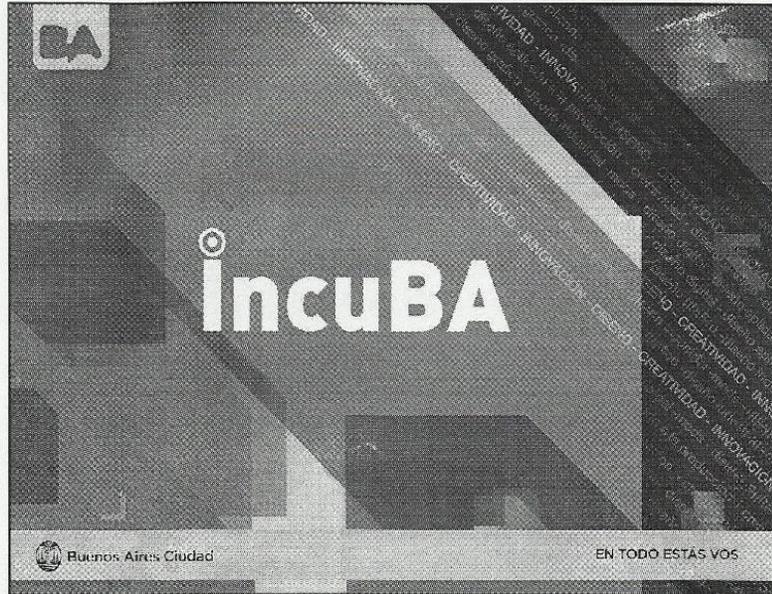
Todos os dados e informações fornecidas pelos candidatos serão confidenciais e de uso exclusivo da INCAMP.

O não cumprimento das obrigações do proponente dentro dos prazos estipulados no presente edital facultará a INCAMP a revogação da proposta do candidato aprovado.

Os casos omissos serão resolvidos pelo Conselho de Orientação da INCAMP.

Anexo 13

Documento 5



IncuBA es el programa de incubación física para proyectos y/o emprendimientos basados en diseño, creatividad e innovación, que desde hace 9 ediciones se desarrolla en el ámbito del Centro Metropolitano de Diseño (CMD).



Objetivos

- Apoyar el proceso de creación y consolidación de nuevos emprendimientos basados en el diseño, la creatividad y la innovación.
- Favorecer el intercambio de experiencias y el networking entre emprendedores, y entre emprendedores y especialistas en diferentes temáticas.
- Posicionar a **IncuBA-CMD** como referente en el ámbito de los emprendedores del diseño y la creatividad.

¿Quiénes pueden participar?

- ✓ Proyectos con una antigüedad menor a los 24 meses y que no posean facturación "relevante".
- ✓ Personas físicas o jurídicas que desarrollen o pretendan desarrollar su proyecto dentro de la CABA.
- ✓ Emprendimientos que no hayan sido beneficiarios de otro programa del Ministerio de Desarrollo Económico que otorgue ANR o servicios de incubación.
- ✓ Proyectos que no hayan participado de programas de aceleración de otros espacios públicos o privados.

Perfil sectorial de los proyectos a ser incubados

- **Moda** (textil, marroquinería, calzado, otros)
- **Diseño Industrial** (diseño de mobiliario, decoración, juguetes, otros)
- **Diseño Gráfico**
- **Industrias Culturales/Creativas** (producción editorial, audiovisual, radio, otros)
- **Diseño Digital/Interactivo** (contenidos 3D, multimedia, otros)
- **Innovación**

¿Cómo participar?

Los emprendedores interesados deben presentar sus proyectos a través de alguna de las entidades patrocinantes, cuya lista completa se encuentra disponible en www.buenosaires.gob.ar/emprendedores/incubadoras

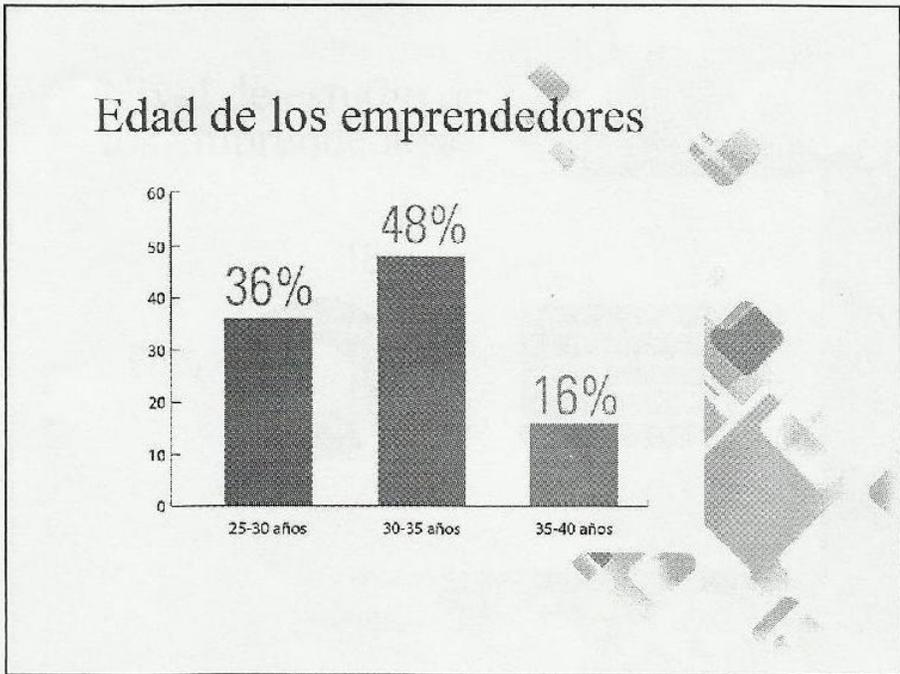
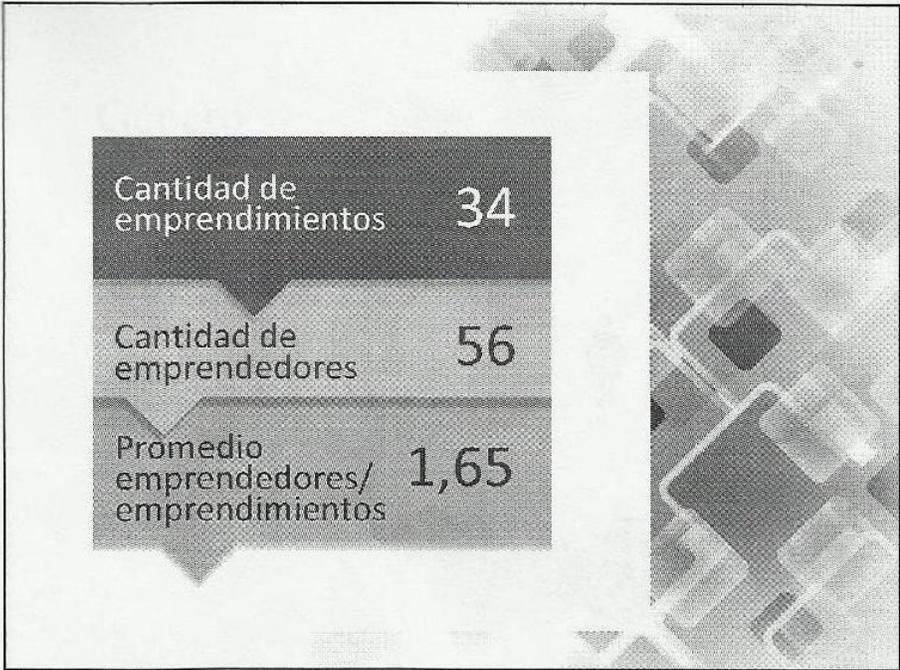
Etapas de evaluación

- 1º etapa: entrevistas 1 a 1
- 2º etapa: elevator pitch (presentación pública ante un jurado)
- 3º etapa: selección final de los ganadores

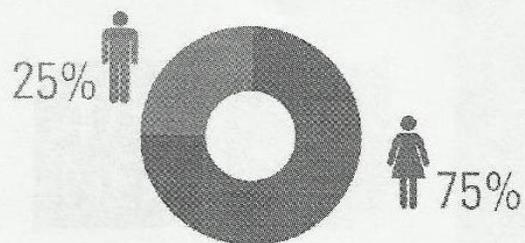
Características y tipo de proyectos a priorizar

- ✓ Que dispongan de un equipo emprendedor proactivo y dispuesto a la colaboración y al networking.
- ✓ Que posean un Plan de Negocio sólido, factible y razonable que requiera de un espacio físico permanente.
- ✓ Que estén en condiciones de alcanzar resultados comprobables en un plazo menor a los 12 meses.

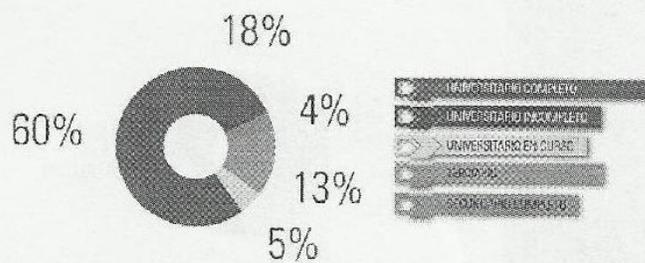




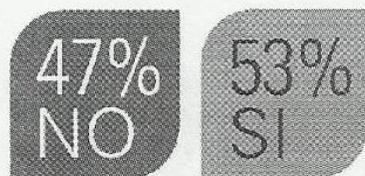
Género



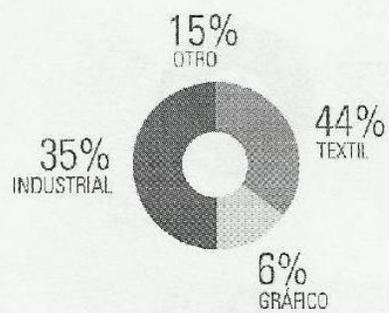
Nivel de estudio de los emprendedores



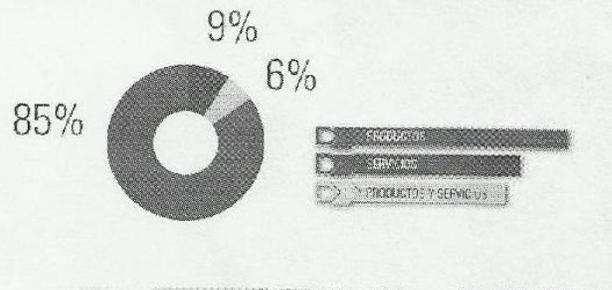
¿Primera vez que
emprende?



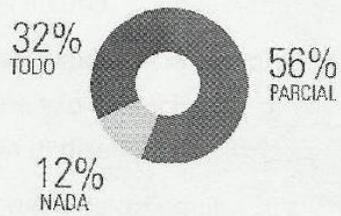
Rubros de los
emprendimientos



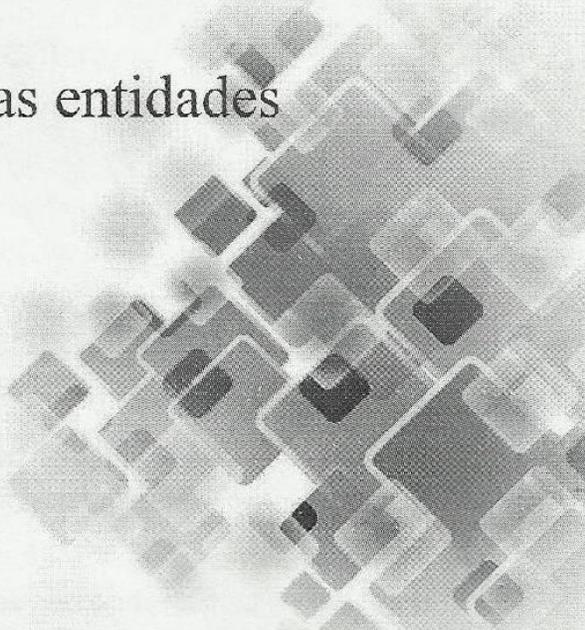
Actividad de los emprendimientos



Tercerización de servicios



Sobre las entidades



Entidades que pueden participar

- ✓ Que hayan participado de manera satisfactoria en los programas Incuba, Buenos Aires Emprende y/o Baitec.
- ✓ Que posean experiencia comprobable en el diseño, la formulación y/o ejecución de proyectos de negocio basados en el diseño, creatividad y/o innovación.
- ✓ Que dispongan de un equipo técnico (tutores senior y junior) adecuado.
- ✓ Que estén dispuestas a interactuar y/o compartir experiencias y conocimientos con emprendedores y con las demás entidades participantes.

Rol de las entidades

- ✓ Difusión de la operatoria IncuBA entre los potenciales beneficiarios.
- ✓ Recepción, búsqueda e identificación de proyectos que deseen ser incubados sobre la base de los criterios admisibilidad y elegibilidad establecidos.
- ✓ Evaluación técnica de las ideas y/o proyectos, y de los respectivos equipos emprendedores.
- ✓ Asistencia técnica para la formulación de ideas y/o proyectos en proyectos de negocios.
- ✓ Proponer, ante la Autoridad de Aplicación, hasta 8 proyectos para ser incubados por 12 meses.

¡Muchas gracias!

10. Agradecimientos

Nuestros agradecimientos especiales a Rubén Malizia, Esteban Cassin, Guillermo Morales, Eduardo Wegman, Lucimar Dantas, Rafael Augusto de Paula y Carlos Renato Barbosa da Silva, por brindarnos los datos necesarios y parte de su tiempo valioso para poder realizar nuestro trabajo; así también por atender nuestras dudas via e-mail cuando fue necesario.

Agradecemos a Manuel Gilabert cuyo trabajo de investigación nos permitió el primer acercamiento al tema incubación en Argentina.

Agradecemos a nuestra tutora Mónica Regina De Arteché por sentar las bases de nuestro trabajo de investigación y guiarnos en todas las etapas del mismo.

Por último a los colaboradores en idioma, Marcelo Marmol por ser intermediario en las entrevistas via Skype con las incubadoras brasileñas; Esteban Galindres por la traducción al portugués de las preguntas de las entrevistas; y a Rebeca Livolsi por su traducción del Resumen al idioma Inglés.