

INCUBADORA DE EMPRENDIMIENTOS DE BASE CULTURAL: CARACTERÍSTICAS, DISEÑO E INSERCIÓN EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA

Trabajo Final de la Carrera Ingeniería Industrial

Departamento de Ingeniería Industrial

Facultad de Ingeniería

Universidad Nacional de Mar del Plata

SANTIAGO, Valentina.

SEGUÍ, María del Pilar.

Octubre de 2021, Mar del Plata.



RINFI se desarrolla en forma conjunta entre el INTEMA y la Biblioteca de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Tiene como objetivo recopilar, organizar, gestionar, difundir y preservar documentos digitales en Ingeniería, Ciencia y Tecnología de Materiales y Ciencias Afines.

A través del Acceso Abierto, se pretende aumentar la visibilidad y el impacto de los resultados de la investigación, asumiendo las políticas y cumpliendo con los protocolos y estándares internacionales para la interoperabilidad entre repositorios



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-
NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

INCUBADORA DE EMPRENDIMIENTOS DE BASE CULTURAL: CARACTERÍSTICAS, DISEÑO E INSERCIÓN EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA

Trabajo Final de la Carrera Ingeniería Industrial

Departamento de Ingeniería Industrial

Facultad de Ingeniería

Universidad Nacional de Mar del Plata

SANTIAGO, Valentina.

SEGUÍ, María del Pilar.

Octubre de 2021, Mar del Plata.

INCUBADORA DE EMPRENDIMIENTOS DE BASE CULTURAL: CARACTERÍSTICAS, DISEÑO E INSERCIÓN EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA

Autoras:

Santiago, Valentina

Seguí, María del Pilar

Evaluadores:

Dr. Ing. Álvarez, Vera Alejandra. Facultad de Ingeniería UNMdP

Dr. Ing. Cisneros, Mario. Facultad de Ingeniería UNMdP

Director:

Mg. Ing. Morcela, Oscar Antonio. Facultad de Ingeniería UNMdP

Codirectora:

Ing. Bournoure, Jacqueline. Facultad de Ingeniería UNMdP

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	VI
ÍNDICE DE TABLAS	VII
TABLA DE SIGLAS	VIII
RESUMEN.....	IX
PALABRAS CLAVE	IX
ABSTRACT	X
KEY WORDS	X
I. INTRODUCCIÓN	12
1. Fundamentación.....	12
1.1. Objetivos del trabajo	13
II. MARCO TEÓRICO	14
2. Marco conceptual	14
2.1. Historia de la Industria Cultural.....	14
2.2. Surgimiento de las incubadoras de empresas.....	14
2.3. Clasificación de incubadoras de empresas	15
2.3.1. Incubadora de Base Tecnológica (IBT).....	17
2.3.2. Incubadora de uso múltiple, generales o mixtas.....	17
2.3.3. Incubadora tipo microempresas de desarrollo económico.....	18
2.3.4. Incubadoras de base cultural	18
2.4. Concepto de empresa cultural.....	21
2.5. Perfil del emprendedor cultural.....	22
2.5.1. Recursos humanos de las industrias culturales y creativas.....	23
2.6. Tasa de Actividad Emprendedora	24
2.7. Reporte GUESSS	24
2.8. Emarketer	24
3. Marco Metodológico	26
3.1. Revisión sistemática de fuentes de información.....	26
3.2. Métodos cualitativos y cuantitativos	27
3.3. Entrevistas	27
3.4. Matriz PEST.....	27

3.5.	Diagrama de Venn	28
III.	DESARROLLO.....	29
4.	RELEVAMIENTO Y ESTUDIO DE LAS ESTRUCTURAS DE INCUBADORAS DE BASE CULTURAL EN DISTINTAS UNIVERSIDADES NACIONALES.....	29
4.1.	Incubadora Expresiva - Universidad nacional del Litoral.....	29
4.2.	Incubadora de Proyectos de Innovación artísticos-culturales FADyCC- Universidad Nacional del Nordeste (UNNE).....	31
4.3.	Incubadora SustentARTE - Tandil	32
4.4.	Incubadora INNOVA - Universidad Nacional de Lanús	33
4.5.	Incubadora de Empresas - Universidad Nacional Villa María	34
4.6.	Incubadora Cultura en Proyectos - Avellaneda	35
4.7.	Aspectos en común	36
5.	NORMATIVA Y CONTEXTO DE LA INCUBADORA DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA	39
5.1.	Estructura e infraestructura	39
5.2.	Proceso de incubación	41
5.2.1.	Convocatoria y selección	41
5.2.2.	Preincubación	41
5.2.3.	Incubación.....	42
5.3.	Financiamiento de la Incubadora de Empresas UNMdP.....	43
5.4.	Propiedad intelectual	43
6.	CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA CULTURAL LOCAL	45
6.1.	Alcance de la industria cultural y creativa.....	45
6.2.	Composición de la industria nacional y local.....	47
6.2.1.	Mapa cultural argentino.....	47
6.2.2.	Industria cultural y creativa en Argentina	48
6.2.3.	Industria cultural y creativa en Mar del Plata y la región.....	49
6.3.	Descripción de los sectores de la industria en Mar del Plata y la región.....	51
7.	HERRAMIENTAS DE APOYO A EMPRENDEDORES CULTURALES EN LA REGIÓN.	58
7.1.	Gobierno Nacional	58
7.1.1.	Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación	58
7.1.2.	Ministerio de Cultura de la Nación	58

7.1.3.	Municipalidad de General Pueyrredón.....	60
7.1.4.	UCIP.....	62
7.1.5.	Universidad Nacional de Mar del Plata.....	62
8.	PÚBLICO OBJETIVO QUE SE VERÍA BENEFICIADO CON LA CREACIÓN DE UNA INCUBADORA DE BASE CULTURAL EN LA UNMDP.....	64
8.1.	Empleados del sector cultural con perfil emprendedor en Mar del Plata y la región. 64	
8.2.	Emprendimientos, proyectos y personas registradas en redes sociales de la industria cultural y creativa.....	65
8.3.	Estudiantes con perfil emprendedor.....	66
8.4.	Estimación del público objetivo de la incubadora de base cultural.....	68
9.	PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE CULTURAL PARA LA UNMDP: IncubARTE.....	71
9.1.	Objetivos.....	71
9.2.	Matriz PEST.....	72
9.2.1.	Factores Políticos.....	72
9.2.2.	Factores Económicos.....	73
9.2.3.	Factores Socioculturales.....	73
9.2.4.	Factores Tecnológicos.....	74
9.3.	Alternativas para la estructura de IncubARTE.....	74
9.4.	Etapas de la incubación.....	77
9.4.1.	Proceso de selección.....	78
9.4.2.	Preincubación e incubación.....	78
9.5.	Servicios.....	79
9.5.1.	Capacitaciones para el emprendedor cultural.....	79
9.5.2.	Espacios para el emprendedor cultural.....	80
9.5.3.	Fuentes de financiación para el emprendedor cultural.....	81
9.5.4.	Acercamiento del incubado al ecosistema emprendedor.....	81
9.6.	Egreso.....	81
9.7.	Financiamiento de IncubARTE.....	82
9.8.	Propiedad intelectual.....	83
IV.	CONCLUSIÓN.....	84
V.	BIBLIOGRAFÍA.....	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolución de la clasificación de incubadoras.....	16
Figura 2: Sectores de especialización de las incubadoras de Argentina en 2017.....	20
Figura 3: Sectores dentro de la industria cultural incubados en Argentina en 2017.....	21
Figura 4: Organigrama de la Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Mar del Plata.....	40
Figura 5: Red de Ciudades Creativas.....	48
Figura 6: Composición de la industria cultural y creativa en Argentina.....	49
Figura 7: Composición de la industria cultural en Mar del Plata y la región.....	50
Figura 8: Composición del sector audiovisual en Mar del Plata y la región.....	51
Figura 9: Composición del sector de presentaciones artísticas y celebraciones en Mar del Plata y la región.....	52
Figura 10: Composición del sector turismo cultural en Mar del Plata y la región.....	53
Figura 11: Composición del sector fonográfico en Mar del Plata y la región.....	53
Figura 12: Composición del sector editorial en Mar del Plata y la región.....	54
Figura 13: Composición del sector diseño en Mar del Plata y la región.....	55
Figura 14: Composición del sector multimedia en Mar del Plata y la región.....	55
Figura 15: Composición del sector de artes visuales y artesanías en Mar del Plata y la región.....	56
Figura 16: Composición del sector de actividades deportivas, esparcimiento y recreación en Mar del Plata y la región.....	57
Figura 17: Relevamiento de emprendimientos, proyectos y personas registradas en redes sociales de la industria cultural y creativa.....	66
Figura 18: Distribución de carreras de estudiantes con perfil de emprendedor cultural en Mar del Plata y la región.....	68
Figura 19: Escenario probable del público objetivo.....	70
Figura 20: Primer organigrama propuesto para la Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Mar del Plata “IncubARTE”.....	74
Figura 21: Segundo organigrama propuesto para la Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Mar del Plata “IncubARTE”.....	76
Figura 22: Tercer organigrama propuesto para la Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Mar del Plata “IncubARTE”.....	77
Figura 23: Etapas de incubación de IncubARTE.....	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Herramientas de apoyo a los emprendedores por parte de las incubadoras analizadas.....	37
Tabla 2: Descripción de la industria cultural y creativa.....	45
Tabla 3: Resumen de los sectores con perfil emprendedor.....	68
Tabla 4: Matriz PEST.....	72

TABLA DE SIGLAS

GUESSS: Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey.

INDEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

PEST: Político, Económico, Sociocultural y Tecnológico.

SInCA: Sistema de Información Cultural de la Argentina.

TEA: Tasa de Actividad Emprendedora.

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

UNMdP: Universidad Nacional de Mar del Plata.

**INCUBADORA DE EMPRENDIMIENTOS DE BASE CULTURAL:
CARACTERÍSTICAS, DISEÑO E INSERCIÓN EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL
DE MAR DEL PLATA**

RESUMEN

La Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Mar del Plata actualmente admite proyectos que sean sólo de base tecnológica e industrial. Los emprendimientos de base cultural se ven afectados ante la inexistencia de apoyo por parte de la institución. El objetivo del presente trabajo es elaborar una propuesta de diseño de una incubadora de base cultural en la Universidad Nacional de Mar del Plata, encabezada bajo el nombre IncubARTE. Para ello, se analiza el funcionamiento de diferentes incubadoras de estas características en universidades nacionales. Además, se examina la normativa de la propia Incubadora de Empresas, su estructura, objetivos y el proceso de incubación. Por último, se estudia la industria local, el público objetivo y las herramientas de apoyo a los emprendedores culturales en Mar del Plata y la región. A partir de dicho análisis, se determina un modelo de incubadora de base cultural que cumple con las necesidades del emprendedor local y está adaptada al contexto de la propia Incubadora de Empresas. Los resultados de la investigación indican que la creación de una incubadora de base cultural en el marco de la Universidad Nacional de Mar del Plata es factible y recomendable.

PALABRAS CLAVE

Incubadora, industria cultural y creativa, emprendedores, base cultural, base tecnológica.

CULTURAL INCUBATOR: CHARACTERISTICS, DESIGN AND INSERTION AT UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA.

ABSTRACT

Universidad Nacional de Mar del Plata's business incubator currently admits only technological and industrial based projects. Cultural businesses are affected by the lack of support from this institution. The objective of the present work is to design a proposal of a cultural incubator at Universidad Nacional de Mar del Plata, headed by the name IncubARTE. For this purpose, the functioning of different incubators around national universities is analyzed. Furthermore, the normative of the own business incubator is examined: it's structure, objectives and the incubating process. Finally, the local industry, the objective public and the support tools for cultural entrepreneurs at Mar del Plata and the region are studied. Based on this analysis, a cultural incubator model which complies with the needs of the local entrepreneur and adapted to Universidad Nacional de Mar del Plata's business incubator is determined. The results of the investigation indicates that the foundation of a cultural incubator within Universidad Nacional de Mar del Plata is feasible and recommended.

KEY WORDS

Incubator, cultural and creative industry, entrepreneurs, cultural, technological.

“Si deseamos preservar la cultura, debemos continuar creándola”
Johan Huizinga

I. INTRODUCCIÓN

1. Fundamentación

Una incubadora de empresas es una organización que ayuda a distintos emprendimientos, con el fin de fomentar su crecimiento y éxito. Brinda herramientas económicas, capacitaciones e introduce a los proyectos en el ecosistema emprendedor. La Universidad Nacional de Mar del Plata cuenta hoy en día con una incubadora, cuyo objetivo es contribuir a la creación y desarrollo de estas empresas, alentando la innovación para generar impacto en el desarrollo local y regional. No obstante, dicha incubadora sólo admite proyectos de base tecnológica e industrial, por lo que emprendimientos de otros sectores industriales no son incubados.

Existen muchas industrias, además de la tecnológica e industrial, que están en expansión y con un aumento en cantidad de emprendedores. Por su parte, la industria cultural y creativa se encuentra en constante crecimiento. El nexo entre la cultura, la economía y la sociedad se convirtió en tema de interés desde hace muchos años. Los bienes culturales se comportan de igual manera que los demás bienes económicos: intentan acaparar públicos masivos, innovando y recreándose constantemente. Las empresas que son de base cultural contribuyen a la formación de iniciativas productivas en el sector, buscando el fortalecimiento de su entidad en la región. Expresan ideas, forman opiniones, transmiten tradiciones, comprenden modos de vida y, gracias al desarrollo industrial y tecnológico, se reproducen para satisfacer demandas de contenido simbólico. (Madrugra, 2014).

Por lo tanto, se plantea en este trabajo el estudio, diseño e inserción de una incubadora de empresas de base cultural dentro del marco de la Universidad Nacional de Mar del Plata. La implementación de la misma mejoraría el desarrollo de proyectos de industrias culturales, potencialmente rentables, y el fortalecimiento de empresas existentes relacionadas con las distintas áreas de la economía cultural. De esta manera, se brindaría a los emprendedores de Mar del Plata y la región un acceso a los recursos para que puedan desarrollarse, y herramientas apropiadas para adaptar las ideas creativas a la concreción de futuros proyectos sustentables.

El plan de trabajo a desarrollar se enmarca en las actividades conjuntas por el Observatorio Tecnológico – OTEC, la Secretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica de la UNMdP y la Incubadora de Empresas de la UNMdP.

1.1. Objetivos del trabajo

El objetivo general del trabajo es analizar las dinámicas de apoyo y organización de las incubadoras de empresas de base cultural existentes dentro del marco universitario nacional, para aplicarlo a la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Para crear un diseño de incubadora que se adapte a la Universidad Nacional de Mar del Plata, se propone analizar las estructuras de incubadoras de base cultural existentes en universidades nacionales del país, estableciendo sus objetivos estratégicos, estructura funcional, organigrama y etapas de incubación. Esto servirá de apoyo para plantear el modelo de incubadora.

Además, se examinará la normativa propia de la Incubadora de Empresas Universidad Nacional de Mar del Plata. Dicho análisis resulta indispensable para lograr un modelo de incubadora acorde a su contexto. El proyecto busca contemplar la infraestructura necesaria para el funcionamiento, como también posibles fuentes externas de financiamiento.

Asimismo, se estudiarán las características de la industria cultural local y las herramientas de apoyo a emprendedores culturales en la región. Con esto, se busca conocer el comportamiento del sector dentro de la región. Se analizarán qué ramas de la industria son las que más peso tienen.

Otro propósito del trabajo es estudiar el público objetivo que se vería beneficiado con la creación de la incubadora de empresas. Esto permitirá realizar un análisis de quiénes son los que requieren de los servicios, y a qué sector de la industria cultural pertenecen.

Por último, con toda la investigación realizada, se propondrá un diseño de incubadora de base cultural que mejor se ajuste a la Universidad Nacional de Mar del Plata.

II. MARCO TEÓRICO

2. Marco conceptual

2.1. Historia de la Industria Cultural

Las industrias culturales y creativas se definen según la UNESCO como *“los sectores de actividad que tienen como objeto principal la creatividad, la producción o reproducción, la promoción, la difusión y la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial”* (UNESCO, 2009). No obstante, el sector sufrió una transición notoria desde sus comienzos hasta la definición que se conoce hoy en día.

El concepto de industria cultural emerge en la década del 40, cuando los teóricos Theodor Adorno y Max Horkheimer realizaron uno de los primeros análisis de este fenómeno. Se planteó en ese entonces que la industria cultural era una herramienta del capitalismo con fines ideológicos (Getino, 2001). Incluían obras de arte, cine, radio y música, que fueron criticadas por su producción en serie para una cultura de masas.

La idea de industria cultural fue evolucionando con el tiempo. En los años 60, surgieron nuevas investigaciones, que tomaron a la cultura como un pilar indispensable en la economía. El cambio fundamental en el sector se produjo cuando se incorporó el concepto de industria creativa dentro de la industria cultural. Este término se manifiesta en la década del 90, haciendo referencia a aquellos sectores cuyo objetivo es generar ideas y conocimientos, involucrando valores, sentidos e identidades. Su origen está dado por la creatividad individual, con potencial para producir un beneficio. De esta manera, la industria cultural dejó de ser vista como la reproducción de bienes y servicios estandarizados. Se involucran actividades tales como las artesanías, el diseño, el patrimonio y turismo cultural, entre otros.

2.2. Surgimiento de las incubadoras de empresas

Los comienzos de las incubadoras de empresas se dieron en centros de investigación y universidades luego de la Segunda Guerra Mundial en Estados Unidos y en Europa (Sánchez y Tabuenca, 2004). Principalmente, buscaban crear una unión entre el sistema científico tecnológico y los empresarios.

El término de incubadora de empresas surge en 1950 en Silicon Valley, California, a partir de una iniciativa de la Universidad de Stanford que creó un parque industrial y, más tarde, un parque tecnológico llamado Stanford Research Park (Observatorio de la Economía Social y Solidaria, 2018). El éxito que se obtuvo a partir de este proyecto, impulsó la reproducción del mismo en otras localidades. Durante la década de los 80, Estados Unidos se convirtió en un referente de las incubadoras. Su característica fundamental fue ofrecer un espacio económico donde las nuevas empresas se puedan instalar, junto con otros servicios brindados.

El concepto de incubadora se fue transformando en la década de los 90, cuando aparecieron nuevos formatos y clasificaciones. Sobre todo, se les dio más importancia a las empresas de base tecnológica. De esta forma, entre los años 1995 y 2000, se llegó a una tasa de creación de incubadoras de una por semana.

En Europa, las incubadoras surgen como organismos que crean y desarrollan actividades innovadoras e independientes. En este continente, las incubadoras surgieron específicamente en Inglaterra, subsidiadas por la British Steel Corporation y estimulando la creación de pequeñas empresas en áreas vinculadas a la producción de acero (Rodríguez et al., 2013).

Particularmente, en América Latina, las incubaciones están dirigidas a activar estrategias colectivas, construir redes y, encontrar sistemas alternativos a través de prácticas creativas. El país latinoamericano más avanzado en el desarrollo de incubadoras de empresas es Brasil. En 1984, este país creó cinco fundaciones para realizar transferencia de tecnología de las universidades al sector productivo, y a fines de ese año, se estableció la primera incubadora de empresas de América Latina.

Para el caso de Argentina, el concepto de incubadoras y su implementación apareció en la década de los 90, gracias a la promoción de las universidades, y luego de los municipios (Delbon, 2019). Estas entidades las visualizaban como una herramienta de apoyo para crear nuevos emprendimientos y generar empleo en sus localidades.

2.3. Clasificación de incubadoras de empresas

Las incubadoras de empresas son creadas con el fin de desarrollar e impulsar nuevas empresas, para que en un futuro se puedan convertir en grandes organizaciones. *“Las incubadoras de empresas tienen por objetivo ofrecer soporte a emprendedores para que ellas puedan desarrollar ideas innovadoras y transformarlas en emprendimientos de éxito. Para*

eso, ofrece infraestructura y soporte gerencial, orientado a emprendedores en cuestiones de gestión y su competitividad, entre otras cuestiones esenciales para el desarrollo de una empresa". (ANPROTEC, 2011).

Existen diversas formas de clasificar a las incubadoras de empresas. Con el correr del tiempo, la agrupación de las mismas ha evolucionado usando diferentes parámetros habiendo, de esta forma, tres generaciones de incubadoras de empresas.

La primera generación es la de incubadoras que brindan fundamentalmente servicios elementales y soluciones inmobiliarias. En la segunda generación, a estos servicios se incorpora el soporte y la capacitación para el desarrollo de negocios. Por último, en la tercera generación, se incluye el apoyo sobre el acceso a las fuentes de financiamiento con mayor facilidad. En la figura 1 se presenta un resumen sobre la evolución de la clasificación de las incubadoras de empresas.

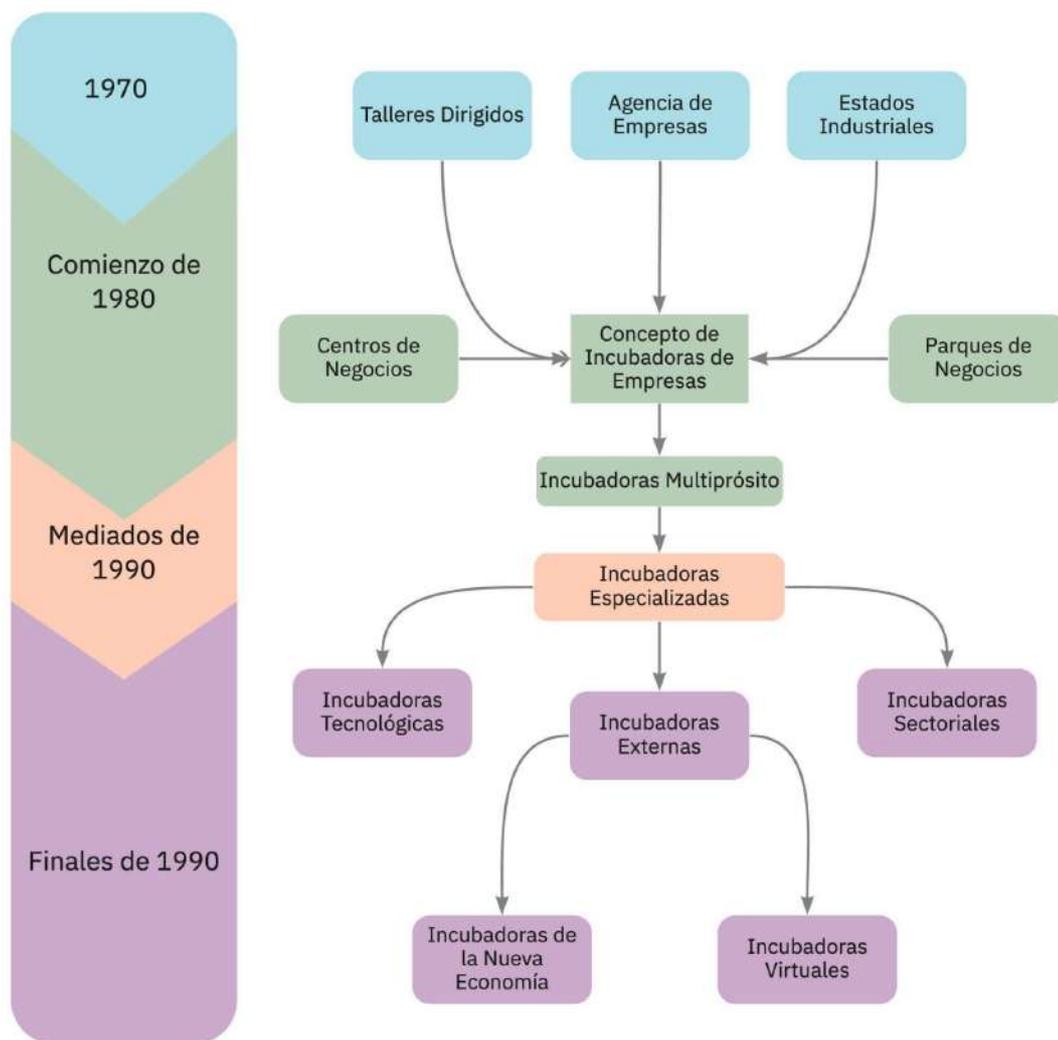


Figura 1: Evolución de la clasificación de incubadoras

Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de Implementación de Incubadoras de Empresas
(Bóveda, Oviedo y Yakusik; 2015)

Actualmente, se pueden encontrar diferentes modelos de incubadoras de empresas según el entorno político, cultural y económico.

Según la Guía de Buenas Prácticas para las incubadoras de empresas realizado por Nodriza Incubation Partner de Colombia (Nodriza, 2005), existen tres tipos de incubadoras:

2.3.1. Incubadora de Base Tecnológica (IBT)

Este tipo de incubadoras apoya a las empresas de alta tecnología tales como aquellas dedicadas a software, biotecnología, robótica e instrumentación. Su finalidad es crear empresas con alto valor agregado, basadas en la innovación y el desarrollo tecnológico. Su principal objetivo es la promoción del desarrollo de Empresas de Base Tecnológica, ofreciendo servicios de apoyo en su proceso de formación.

Se caracterizan fundamentalmente por sus vínculos institucionales con fuentes de conocimiento tales como universidades, agencias de transferencia de tecnología, centros de investigación y desarrollo tecnológicos, laboratorios nacionales y personal especializado en Investigación y Desarrollo. Uno de los objetivos de este tipo de incubadoras es facilitar el empesamiento entre investigadores y centros académicos. (Nodriza, 2005).

2.3.2. Incubadora de uso múltiple, generales o mixtas

Estas incubadoras impulsan la generación de empresas que estén dedicadas a diferentes clases de negocios. No se enfocan en la creación de empresas en nichos específicos, sino que promocionan la creación de nuevas empresas en un ámbito bastante amplio. Pueden promocionar empresas de servicios, comerciales, de manufactura e inclusive de base tecnológica, así como también empresas de servicios tecnológicos y pequeñas empresas de la industria ligera (Nodriza, 2005).

El principal objetivo de estas incubadoras es promover el continuo crecimiento económico e industrial de las regiones por medio del desarrollo general de nuevos negocios. El enfoque se da principalmente en apoyo a recursos técnicos, gerenciales, de mercadeo y financieros.

2.3.3. Incubadora tipo microempresas de desarrollo económico

Las incubadoras de este tipo promueven la creación de empresas en áreas con grandes desafíos económicos, pero con pocas posibilidades de desarrollo en el mediano y largo plazo. Estas áreas son regiones con problemas notorios de desempleo y de subsistencia, a donde el sector privado difícilmente llegaría (Nodriz, 2005).

Generalmente, estas incubadoras son una mezcla de diferentes tipos de negocios y, en la mayoría de los casos, se canalizan hacia los grupos vulnerables (mujeres cabeza de familia, grupos raciales). Este tipo de incubadoras busca ante todo estimular objetivos económicos específicos tales como creación de empleo y reestructuración industrial.

En la mayoría de los casos, estas incubadoras son de iniciativa de los gobiernos locales, que buscan la creación de nuevas empresas y la maduración de las ya existentes con potencial para crear nuevos empleos. En algunos países se dirigen a grupos específicos tales como programas para jóvenes, desempleados, mujeres o grupos minoritarios.

Por otra parte, según el Manual de Implementación de Incubadoras de Empresas (Bóveda, Oviedo y Yakusik, 2015), las incubadoras de empresas se pueden clasificar en abiertas y cerradas, remotas y físicas.

- **Incubadoras cerradas/abiertas:** las incubadoras de empresas cerradas son aquellas de acceso exclusivo para determinado rubro, o determinada organización, mientras que las abiertas no tienen estas limitaciones.
- **Incubadoras físicas:** este tipo de incubadoras son aquellas en las que los emprendedores ocupan un lugar físico en el edificio de la incubadora. También, es conocida como incubación intra muro.
- **Incubadoras remotas:** estas incubadoras brindan servicios de incubación de manera virtual y los incubados no están localizados en el edificio de las mismas también conocidas como incubación extra muro.

2.3.4. Incubadoras de base cultural

Las incubadoras culturales apoyan el desarrollo de proyectos de base cultural y el fortalecimiento de empresas existentes vinculadas con las distintas áreas de la economía cultural. De esta forma, asesoran el proceso de transformación de buenas ideas en proyectos empresariales viables, a los cuales acompañan durante su etapa inicial, que generalmente es la más compleja. Para ello, también brindan acceso a los recursos a los emprendedores para

que puedan desarrollarse. Además, proporcionan herramientas para la adaptación de ideas creativas a la realización de un proyecto sostenible.¹

Las incubadoras culturales pueden ocasionar un significativo impacto social debido a la restauración de empleos poco habituales. Esto se debe a que pueden representar una vía para facilitar la formación y el empleo de jóvenes procedentes de sectores sociales desfavorecidos.

La cantidad de incubadoras dirigidas hacia las industrias creativas o de base cultural se multiplicó durante los últimos años. Según un informe sobre las incubadoras de empresas en Argentina, realizado por la Secretaría de Emprendedores y de la PyME del Ministerio de Producción de la Presidencia de la Nación (Jacobsohn, 2017), casi un 16% de las incubadoras del país están especializadas en el sector de la cultura. Dentro de los sectores culturales incubados en el país, se encuentran las actividades turísticas, creativas, artísticas, de entretenimiento, contenidos audiovisuales y escritos y actividades deportivas. En la figura 2 se presenta la distribución de los sectores económicos incubados en Argentina.

¹ EXPRESIVA. Incubadora de emprendimientos culturales de Santa Fe. Obtenido de:
<http://obc.grupomontevideo.org/practicas/39expresiva-incubadora-de-emprendimientos-culturales-de-santa-fe>



Figura 2: Sectores de especialización de las incubadoras de Argentina en 2017

Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Emprendedores y de la PyME de la Nación

En base a los datos anteriores, considerando aquellos sectores que se encuentran dentro de la industria cultural, se presenta en la figura 3 la distribución de las incubadoras especializadas en distintos sectores de la industria cultural y creativa.

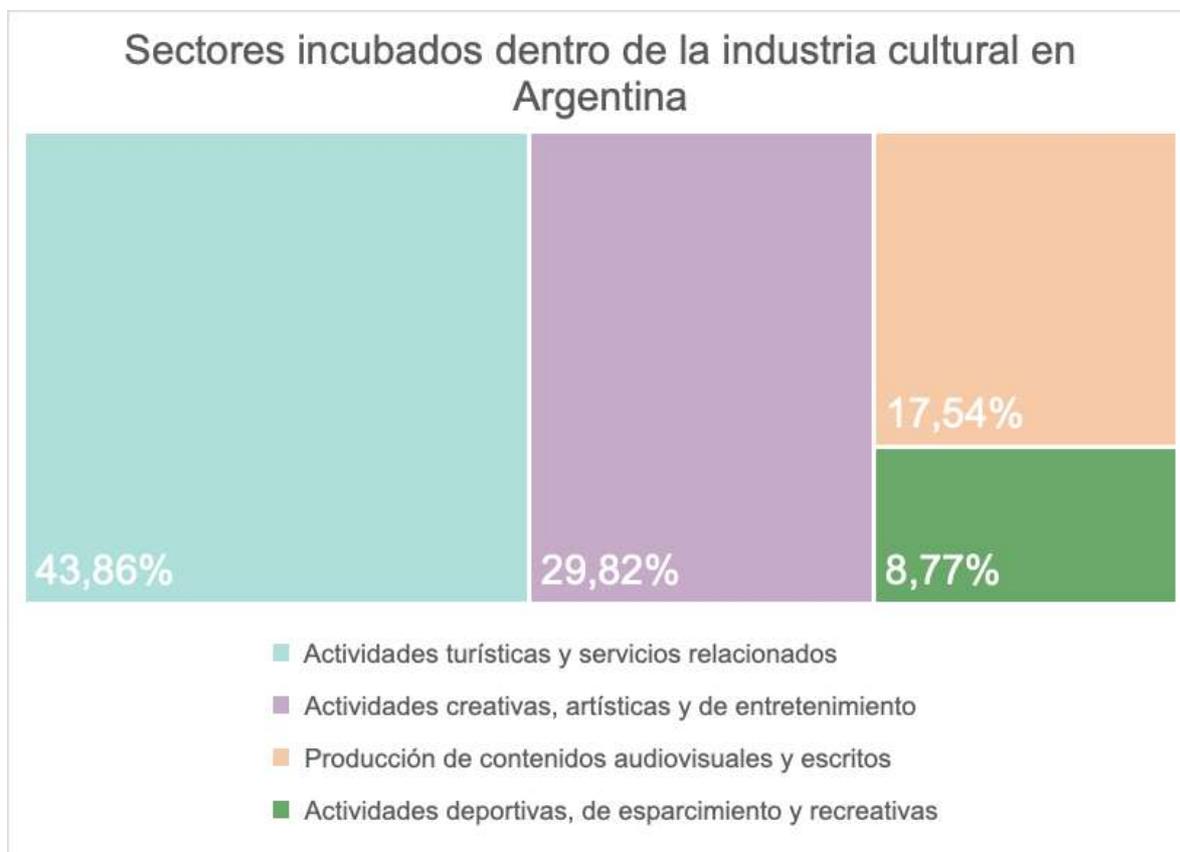


Figura 3: Sectores dentro de la industria cultural incubados en Argentina en 2017

Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Emprendedores y de la PyME de la Nación

La figura 3 muestra que las actividades con mayores oportunidades de incubación actualmente en Argentina son las actividades turísticas y servicios relacionados. Luego, le siguen las actividades creativas, artísticas y de entretenimiento y la producción de contenidos audiovisuales y escritos. Por último, las actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas.

2.4. Concepto de empresa cultural

“Las empresas culturales se definen como aquellas que combinan la creación, producción y comercialización de contenidos que son intangibles y culturales en su naturaleza, constituyen en sí un sector de actividad económica, con personalidad propia, pero que comparte características semejantes a otros y, por lo tanto, requieren de reglas claras, estables y conducentes para su desarrollo, como todos los demás sectores económicos” (UNESCO, 2000). Cabe destacar que los bienes y servicios culturales no se deben considerar

como mercancías o bienes de consumo como los demás, en la medida en que son portadores de identidad, de valores y sentido.

En otras palabras, el término “empresas de base cultural” hace referencia a los sectores de producción y distribución de bienes y servicios cuyo valor económico deriva de su valor cultural. Este concepto abarca más de treinta subsectores involucrados tales como editorial, audiovisual, fonográfico, diseño, multimedia, software, artesanías, turismo, gastronomía, artes visuales y escénicas, por mencionar los principales.

Por otra parte, también se las define como “... un conjunto de ramas, segmentos y actividades auxiliares productoras y distribuidoras de mercancías con contenidos simbólicos, concebidas por un trabajo creativo...” (Zallo, 1988). De esta forma, se entiende a las empresas culturales como una producción creativa que busca llevar al consumidor final una experiencia que es juzgada mediante el nivel de satisfacción y las expectativas iniciales y finales para determinar si fue de buena o mala calidad.

Las empresas culturales se nutren, principalmente, del talento humano. De ahí la importancia de encontrar personal idóneo con características creativas específicas según sea la función que se va a realizar.

Al igual que en el caso de empresas que sirven otros propósitos, las que pertenecen a la industria cultural también deben contar con la financiación y estructura organizativa necesaria para su gestión. Aunque existen distintos modelos organizacionales para estructurar las empresas culturales, sobre todo las relacionadas con actividades artísticas como las promovidas por músicos, pintores y actores, entre otros, resulta común que aquellos que amplían sus horizontes más allá de la inmediatez de su arte, ejerzan los papeles de emprendedor y de administrador de estas. Ello se debe a que, en muchos casos, las empresas creadas carecen de recursos para emplear personas con peritaje, especialmente en áreas administrativas.

2.5. Perfil del emprendedor cultural

Es importante dar un marco teórico sobre el perfil de emprendedores a los cuales apuntan este tipo de incubadoras. Según María Elisa Holguín, coordinadora de emprendimientos culturales en el Ministerio de Cultura de Colombia, para poder entender el perfil del emprendedor cultural hay que considerar su personalidad, convicciones, sensibilidad y motivaciones más profundas. “*El emprendedor cultural normalmente tiene una motivación más allá de ganar dinero. Su interés principal es el de mostrar su trabajo, hacer conocer su*

cultura, conservar su patrimonio cultural, ser reconocido por su talento, cuestionar la sociedad a partir del arte o generar productos innovadores y útiles para la sociedad desde la estética.” (Holguín, 2010).

Por otra parte, el emprendedor cultural también es aquella persona que tiene la capacidad de aprovechar su creatividad e inteligencia como aspecto fundamental para la creación de nuevos proyectos en el sector de la cultura. Presentan cuatro características en particular:

- **Amor por la cultura:** la cultura humaniza al ser humano impulsando su deseo de excelencia. El progreso de la sociedad no solo se sostiene de la investigación científica, sino también de la creatividad junto a sus ideas de negocio en las que este concepto se convierte en la principal materia prima.
- **Valores:** el sector cultural pone en valor experiencias que cambian vidas por medio de la comunicación de valores humanos. Las propuestas culturales cambian la vida de quienes reflexionan a partir de una idea que produce un estímulo en el pensamiento. De esta forma, por medio de la cultura, el ser humano se conoce a sí mismo.
- **Valentía:** el perfil del emprendedor cultural se caracteriza por tener la competencia de proyectar una idea para generar nuevas oportunidades de empleo, sumar riqueza y aportar felicidad.
- **Visión:** los emprendedores culturales tienen la capacidad de visualizar un concepto de felicidad como motor universal que está relacionado a la cultura como referencia constante. Se trata de una visión que sugiere una misión determinada. La cultura nutre la mente, el corazón y la vida. De esta forma, la cultura se piensa como un aprendizaje. Así, se consideran a los emprendedores culturales como influyentes en la sociedad porque, a través de su ejemplo, también inspiran a otras mentes creativas que pretenden dar el paso.

2.5.1. Recursos humanos de las industrias culturales y creativas

En general, las empresas del sector son pequeñas. Existen excepciones como los grandes grupos de comunicación y algunas editoriales. Además, la mayoría de los trabajadores son profesionales independientes (UNESCO, 2010). Por esta razón, las jornadas de trabajo y las trayectorias laborales no son como las de un trabajador en relación de dependencia.

Asimismo, este sector se encuentra usualmente en las grandes ciudades, ya que hay más demanda para proyectos temporales. Es un sector colmado de autoempleo, por lo que la falta de conocimientos y experiencias es un factor común en este tipo de emprendimientos.

Por último, cabe destacar que el mercado laboral es inestable profesionalmente. Esto puede traer beneficios, ya que hay más flexibilidad para afrontar nuevos proyectos. No obstante, esta situación brinda consecuencias negativas al generar condiciones laborales más inestables.

2.6. Tasa de Actividad Emprendedora

La Tasa de Actividad Emprendedora es un indicador que mide la cantidad de iniciativas emprendedoras en los últimos tres años y medio en un mercado. Uno de los estudios más conocidos mundialmente que miden este dato es el Global Entrepreneurship Monitor (GEM)². Este proyecto comenzó en el año 1999 entre Babson College de Estados Unidos y London Business School de Gran Bretaña. Su objetivo principal es realizar investigaciones basadas en encuestas acerca del espíritu emprendedor en todo el mundo. Está asociada a una red de varios países del mundo, y actualmente es la única fuente de información global que recopila directamente estos datos de tantos países.

2.7. Reporte GUESSS

GUESSS (Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey) es un proyecto de investigación reconocido mundialmente, en el que se estudian los comportamientos de los estudiantes con respecto al emprendedorismo³. Este análisis de encuestas arroja resultados acerca de las motivaciones de los estudiantes para emprender según el país, carrera, y otros factores de interés. Cada  años, se realiza un relevamiento de datos, que nutre a los reportes que la organización realiza.

2.8. Emarketer

Emarketer es una firma de investigación de mercado que proporciona información completa sobre cómo operar en un mundo digital y ofrece datos transparentes y examinados en diversas fuentes sobre los medios y el comercio. Los mismos se presentan en gráficos, pronósticos e informes sólidos.

² GEM. Misión y valores. Obtenido de: <https://www.gemconsortium.org/about/gem/5>

³ GUESSS. Obtenido de: <https://www.guesssurvey.org/>

Los suscriptores de la firma pueden acceder a los datos de Emarketer a través de un portal de clientes. Dentro de esta base de datos, los investigadores publican informes de la industria, mientras que la empresa selecciona y compara la información de fuentes globales para brindar una comprensión a nivel macro de las tendencias digitales relacionadas con la publicidad, el marketing, los medios y el comercio.⁴

⁴ Insider Intelligence. Obtenido de: <https://www.insiderintelligence.com/about/>

3. Marco Metodológico

El presente proyecto se encuadra dentro de una investigación del tipo descriptiva.

Durante la primera etapa, el enfoque de investigación es cualitativo (Sampieri, 2014). Se establece el análisis documental de la normativa. Se identifican aquellas incubadoras dependientes de universidades nacionales y se estudian sus objetivos, estructura y etapas de incubación. Luego, se analizan aspectos en común y diferencias. Además, se analiza la estructura de la propia incubadora de empresas de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Luego, se realiza un relevamiento de la industria cultural local utilizando un enfoque cuantitativo. Mediante la recolección de datos, se establecen pautas de comportamiento de la industria.

En la segunda etapa se efectúa un análisis de la información relevada, para realizar una propuesta de diseño de incubadora de base cultural adaptada a las necesidades de la Universidad Nacional de Mar del Plata y el público objetivo. Se consideran las buenas prácticas identificadas de otras incubadoras.

3.1. Revisión sistemática de fuentes de información

Para la primera parte del trabajo, se elige la búsqueda sistemática de información para lograr la recopilación y el relevamiento de toda la evidencia sobre el objeto de estudio. En primer lugar, se realiza una recolección inicial de referencias relacionadas, como artículos, libros, páginas web. En esta recolección, se recopila el título, autor y ubicación de la referencia.

Una vez obtenidas las referencias, se realiza un filtrado inicial de las mismas, determinando las más relevantes a partir de la lectura del resumen. Luego, se realiza un filtrado final con el cual se determinan las referencias clave necesarias para ubicarse en el contexto del tema enfocado. Para ello, se leen las referencias en su totalidad.

“Una buena revisión sistemática constituye una herramienta excelente para encontrar la mejor evidencia disponible sobre un tema de interés, si bien una lectura crítica y objetiva de estos trabajos es indispensable para poder valorar en su medida su calidad metodológica y realizar una correcta interpretación de sus conclusiones.” (Díaz, S. P. y Pita Fernández S., 2005)

3.2. Métodos cualitativos y cuantitativos

Luego del relevamiento de la información necesaria para el análisis, se selecciona como metodología una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Para el caso de la descripción de las incubadoras del país se utiliza el método cualitativo. El mismo se caracteriza por perseguir el objetivo de explicar fenómenos y analizar procesos o conceptos para la comprensión global del objeto de estudio. Las variables a analizar son los procesos de mayor importancia utilizados en la dirección y gestión de las incubadoras, como la planificación, organización, coordinación y seguimiento, entre otros. Además, en esta etapa se consideran las estructuras de las mismas (Sampieri, 2014).

Respecto al método cuantitativo, se utiliza para examinar datos o números con los que se puede investigar un fenómeno y, luego, obtener una conclusión numérica. El proceso de toma de medidas es fundamental en la investigación cuantitativa, debido a que establece la conexión entre la observación empírica y la expresión matemática, mostrando en números y gráficos lo que se ha observado.

3.3. Entrevistas

Dicho instrumento se utiliza para obtener información en una llamada telefónica con las personas interrogadas pertenecientes a las distintas incubadoras. Las entrevistas brindan una comunicación flexible y dinámica, pudiendo adaptar las preguntas a realizar según la información que va comunicando el entrevistado. Se elige realizar las entrevistas con preguntas abiertas, dado que este tipo de preguntas requieren un pensamiento crítico y la expresión de la opinión sin restricciones de los encuestados. Son ideales para obtener información de especialistas en un campo en el que el investigador está menos calificado.⁵

3.4. Matriz PEST

Para realizar el análisis del entorno empresarial de la Universidad Nacional de Mar del Plata, se utiliza una matriz PEST. Las siglas responden a Político, Económico, Sociocultural y Tecnológico, y se utiliza para evaluar en qué situación externa o ajena a la empresa tiene lugar su actividad (Morcela, Nicolao García y Solís, 2018). Es un análisis del entorno

⁵ Comparación entre preguntas cerradas y preguntas abiertas. Obtenido de:
<https://es.surveymonkey.com/mp/comparing-closed-ended-and-open-ended-questions/>

macroeconómico, cuyos factores relacionados son por lo general externos. Por lo tanto, suelen presentarse como oportunidades y amenazas.

3.5. Diagrama de Venn

Para el cálculo del público objetivo de la incubadora propuesta, se plantea un escenario donde una determinada cantidad de personas pertenecen a más de una categoría, y para ello se utiliza el diagrama de Venn. Este diagrama es eficiente para exponer sistemas de clasificación en donde los elementos no son mutuamente excluyentes en cuanto a las categorías a las que pertenecen. En otras palabras, los elementos pueden pertenecer a varias categorías al mismo tiempo. (Universidad Autónoma de Nuevo León, 2014)

III. DESARROLLO

4. RELEVAMIENTO Y ESTUDIO DE LAS ESTRUCTURAS DE INCUBADORAS DE BASE CULTURAL EN DISTINTAS UNIVERSIDADES NACIONALES

El estudio de distintas incubadoras de base cultural en universidades nacionales del país resulta de interés para poder determinar si existen factores en común entre ellas. En Argentina, hay un número reducido de incubadoras que incorporan proyectos culturales. Luego de una revisión sistemática, se encuentran un total de cinco incubadoras dependientes de universidades que apoyan emprendimientos culturales. Algunas de ellas son específicamente de base cultural, mientras que otras también incorporan otros tipos de emprendimientos. Además, se incorpora el análisis de una incubadora cuya forma jurídica es de Fundación.

4.1. Incubadora Expresiva - Universidad nacional del Litoral

La incubadora de emprendimientos culturales de Santa Fe, Expresiva⁶, depende de la Universidad Nacional del Litoral y la Municipalidad de la ciudad de Santa Fe. Es la incubadora de este tipo más grande del país. Comenzó en el año 2010 para promover el desarrollo cultural de la región. Tiene como **objetivo** principal brindar a los emprendedores el acceso a la formación, capacitación y apoyo técnico. Incluso, posibilita el acceso a fuentes de financiamiento por parte de la universidad y la disponibilidad del equipamiento cultural. Los proyectos vinculados pertenecen al sector audiovisual, fonografía, turismo, arte y artesanías, editorial y diseño.

Para el cumplimiento de estos objetivos, se prestan diferentes servicios. Entre ellos, se encuentran capacitaciones en temáticas vinculadas a las industrias culturales; apoyo técnico; instalaciones físicas; asesoramiento para acceder a fuentes de financiamiento para poner en marcha su propio negocio; talleres de socialización de ideas para emprendedores; espacios de intercambio de relatos y experiencias; entre otros.

⁶ Universidad Nacional del Litoral. Incubadora EXPRESIVA, disponible en <https://www.unl.edu.ar/vinculacion/incubadora-expresiva/>

La incubadora es gestionada mediante organismos públicos. Su **estructura** cuenta con un Consejo Directivo, en el que participan tres representantes de la Universidad Nacional del Litoral y tres de la Municipalidad de la Ciudad de Santa Fe. Asimismo, existen miembros alternos designados en caso de ausencia de titulares. Pueden asistir siempre a reuniones, pero solo tienen permitido votar en caso de falta de un representante titular. Además, Expresiva cuenta con un gerente para coordinar, planificar y controlar actividades y recursos.

El marco normativo estableció cuatro **etapas de incubación** dentro del programa. La primera se trata de la convocatoria, en donde los aspirantes deben presentar su idea de negocio resumida para luego seleccionar aquellos que el Consejo Directivo considere. Los criterios de selección que se toman para elegir a los proyectos son varios. Por un lado, el valor agregado que aporta el proyecto. Esto implica que no sea un proyecto básico y replicable. Además, se toma en cuenta que las propuestas tengan un desarrollo de la idea. Se evalúa también la dinámica del equipo de trabajo.

En segundo lugar, comienza el proceso de pre-incubación, en el cual inicia un ciclo de formación integral. Se capacita a los preincubados en temas como marketing, propiedad intelectual, liderazgo, trabajo en equipo, oratoria, costos y aspectos jurídicos, entre otros. A cada proyecto se le asigna un tutor.

Seguidamente, empieza el proceso de incubación donde ocurre el fortalecimiento del desarrollo emprendedor. En esta etapa, se les ofrece asistencia para registro de propiedad intelectual, se los asesora en aspectos legales, técnicos, impositivos y económicos. Además, se los aconseja en la búsqueda de líneas de financiamiento nacional  y provinciales. Se les brinda acercamiento y contacto con empresas afines. La incubadora cuenta con un espacio para que los incubados puedan realizar sus tareas administrativas y el testeado de sus productos.

Por último, finaliza el programa con el proceso de egreso. En esta parte, el crecimiento autónomo ya es muy alto y el proyecto está consolidado. Todo el proceso dura aproximadamente tres años.

4.2. Incubadora de Proyectos de Innovación artísticos-culturales FADyCC- Universidad Nacional del Nordeste (UNNE).

La incubadora de Proyectos de Innovación artísticos y culturales de Corrientes⁷ comienza sus actividades en diciembre del año 2020. El objetivo principal es generar y promover un espacio para fomentar, formar, capacitar, dar apoyo técnico y asesoramiento a proyectos artísticos y culturales relacionados a la innovación.

Incluso, la incubadora tiene por **objetivo** fundamental trabajar los conceptos de Identidades y Territorio, fomentando la cultura regional, el ecosistema sociocultural de la región, respetando el entorno cultural y ambiente natural. Además, pretende generar un centro de intercambio y conexión, basado en las grandes demandas del ecosistema regional, nacional e internacional relacionado a las denominadas "Industrias Culturales", "Economías Creativas" y/o " Economías Naranja".

Respecto a la **estructura**, la incubadora depende de la Facultad de Artes, Diseño y Ciencias de la Cultura (FADyCC) de la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE). Está coordinada por el Subsecretario de Innovación y Vinculación Tecnológica de la Facultad. Asimismo, se trabaja con estudiantes y docentes de la Facultad y de la Universidad.

Actualmente, no cuentan con áreas específicas ya que la incubadora recién comienza con sus convocatorias y primeros talleres.

Específicamente, sobre las **etapas de incubación**, se comienza con capacitaciones particulares, a cargo de profesionales. Según el proyecto que se presente, se evalúa si será seleccionada tomando criterios como el grado de innovación y el perfil cultural. Los servicios que brinda la incubadora son actualmente a demanda, dependiendo de las necesidades de cada proyecto. No obstante, su coordinador comenta que las capacitaciones en el diseño del plan de negocios son las más requeridas.⁸ Se realizan talleres de diagnóstico para evaluar la situación de cada emprendimiento.

La incubadora está destinada tanto a estudiantes, graduados y docentes de FADyCC como a proyectos pertenecientes a profesionales de Chaco y Corrientes que requieran asesoramiento o capacitación. Respecto a los proyectos vinculados, se desarrollan aquellos

⁷ Universidad Nacional del Nordeste. Incubadora de Proyectos de Innovación artísticos-culturales FADyCC. Obtenido de: <http://www.artes.unne.edu.ar/incubadora-fadycc/>

⁸ UNNE Medios. Con una incubadora, la Universidad busca fortalecer proyectos de innovación artísticos-culturales. Obtenido de: <https://medios.unne.edu.ar/2020/12/22/con-una-incubadora-la-universidad-busca-fortalecer-proyectos-de-innovacion-artisticos-culturales/>

pertenecientes a categorías tales como realidad virtual, realidad aumentada, realidades mixtas, audiovisual, arte, sonoro, fonográfico, editorial, artes visuales, artes escénicas, diseño de aplicaciones y software, curaduría y festivales, diseño de objetos e indumentaria, videojuegos, proyectos de gestión cultural, turismo cultural, sustentabilidad y medio ambiente, instalaciones interactivas, *mapping*, proyectos de innovación educativos, entre otros. En su primera convocatoria, sumaron un total de veinte proyectos.

4.3. Incubadora SustentARTE - Tandil

La Incubadora SustentARTE⁹, dependiente de la Secretaría de Extensión, se ubica en Tandil y tiene por **objetivo** contribuir en la puesta en marcha y consolidación de proyectos culturales sustentables. De esta forma, se busca promover aquellos proyectos de extensión que acompañen y potencien al sector de emprendedores culturales. Si bien la incubadora comenzó con la idea de incubar proyectos desde su nacimiento, el número de participantes era muy bajo como para seguir manteniendo una estructura de formadores continuos.¹⁰ Por lo tanto, actualmente trabajan a demanda de los emprendedores. Esto quiere decir que aceptan cualquier proyecto de base cultural en la etapa que se encuentre. Sin embargo, suelen estar en etapa de introducción y con necesidad de ser financiados.

SustentARTE depende de la Secretaría de Extensión de la facultad de Arte. Si bien trabaja de manera abierta, busca priorizar a alumnos y graduados de la universidad. La mayoría de los proyectos que se incuban rondan las disciplinas del teatro y artes visuales, que son las carreras que se ofrecen en UNICEN.

Es gestionada por la Facultad de Arte de la Universidad del Centro de la Provincia de Buenos Aires. El programa de la incubadora está a cargo de la Secretaría de Extensión. La **estructura** del programa SustentARTE cuenta con dos encargados y un coordinador. Tienen un contacto fluido con ciertas organizaciones, como el Consejo de Teatristas Independientes, el Consejo Municipal de Teatro independiente y la Secretaría de Cultura de la UNICEN.

La incubadora no contiene **etapas de incubación** formales, ya que se manejan según el proyecto que se presente. Para lograr acompañar a los emprendedores de la manera correcta, se tienen identificadas ciertas necesidades básicas comunes. Se busca brindar

⁹ Sustentarte. Novedades Sustentarte. Incubadora de Proyectos Culturales Sustentables. Obtenido de: <http://www.arte.unicen.edu.ar/novedades-sustentarte-incubadora-de-proyectos-culturales-sustentables-2/>

¹⁰ Sustentarte. Quienes somos. Obtenido de: <http://www.arte.unicen.edu.ar/sustentarte/index.php/quienes-somos/>

líneas de apoyo para artistas, talleres y capacitaciones, herramientas de búsquedas, subsidios y concursos. Además, se difunden convocatorias, líneas de subsidios, festivales, beneficios y emprendimientos culturales de la región UNICEN. Asimismo, se pretende establecer un diálogo constante con el sector de emprendedores culturales y fomentar un semillero de emprendedores culturales.

4.4. Incubadora INNOVA - Universidad Nacional de Lanús

La incubadora de empresas INNOVA¹¹, ubicada en Lanús, depende de la Dirección de Innovación y Vinculación Tecnológica de la Secretaría de Ciencia y Tecnología. Comenzó en 2012 como una iniciativa de la UNLa, ofreciéndoles a los emprendedores de Lanús y la región formación, capacitación, apoyo técnico, instalaciones físicas y asesoramiento para acceder a fuentes de financiamiento para así poner en marcha o fortalecer su propio negocio. El área i-Culturales se encarga específicamente de todos aquellos emprendimientos de base cultural. Se trabaja junto a otros organismos, tales como el Instituto Nacional de la Música y el Ministerio de Cultura, para poder brindar las mejores oportunidades de desarrollo a los proyectos incubados.

El **objetivo** principal de la incubadora es detectar ideas o proyectos ya iniciados, en sus primeras etapas de generación de empresas, apoyándolos, siguiendo los lineamientos tradicionalmente usados en procesos de incubación de empresas, pero contemplando las particularidades propias de los ambientes culturales. Para ello, brindan capacitaciones en el desarrollo de planes de negocios y gestión de emprendimientos y en diversas temáticas específicas: marketing para emprendedores; redes sociales; costos; diseño de producto; y otros. Proporcionan acceso a un programa de mentores y tutores y asisten en la formulación de proyectos para obtener financiamiento. Incluso, realizan gestión de prensa y actividades de difusión.

Además, INNOVA busca que los incubados que concluyen el programa tengan el potencial de crear empleos, contribuir al fortalecimiento de la cohesión social, y fortalecer las economías locales y regionales a la cual pertenecen. Los proyectos culturales incubados se relacionan con áreas tales como audiovisual, editorial, diseño, multimedia, software, artes visuales y escénicas.

¹¹ INNOVA Incubadora de Proyectos. Área i - culturales. Obtenido de: <http://innova.unla.edu.ar/area-culturales.html>

La incubadora es gestionada por las autoridades de la Universidad Nacional de Lanús. La **estructura** está formada por su rectora, el vicerrector, el secretario de Ciencia y Técnica y el director de Innovación y Vinculación Tecnológica.

Por otra parte, la incubadora estableció dos **etapas** fundamentales. La primera es la pre-incubación, donde se brinda asistencia técnica y tutorías a emprendimientos en marcha seleccionados, a cargo de un equipo de profesionales, con el objetivo que el emprendedor logre la concreción de, al menos, un producto verificable a través del proceso de tutoría obtenido. Los productos verificables a alcanzar son la definición del modelo de negocio; la realización de un estudio de mercado; el armado de plan de negocio; la formulación de proyectos para aplicar a diversas líneas de financiamiento; el desarrollo de estrategia de marketing; el diseño publicitario y la comunicación visual; y la asistencia contable e impositiva.

La segunda etapa es la de incubación, la cual puede ser física o no. Aquí, proporcionan asesoramiento a emprendedores que poseen una idea de negocio y desean ponerla en marcha. El objetivo de esta etapa es que el emprendedor sea capaz de convertir una idea en un emprendimiento sustentable.

En la etapa de incubación existen dos modalidades de incubación. La modalidad *Spin off* consiste en iniciativas que son promovidas por miembros de la comunidad universitaria, que se caracterizan por una actividad basada en la explotación de nuevos procesos, productos o servicios a partir del conocimiento adquirido y los resultados obtenidos en la propia Universidad. En cambio, la modalidad *Startup* consiste en una empresa de nueva creación que presenta grandes posibilidades de crecimiento y, en ocasiones, un modelo de negocio escalable. Además, son empresas que tienen un fuerte componente tecnológico y que están relacionadas con el mundo de Internet y las TIC.

4.5. Incubadora de Empresas - Universidad Nacional Villa María

Es interesante analizar el caso de la incubadora de la Universidad Nacional de Villa María, fundada en el año 2017¹². El perfil de proyectos que selecciona la incubadora es de base productiva, científico tecnológica y cultural. En el año 2021, más del 30% de los emprendimientos seleccionados para su incubación fueron culturales. Si bien la incubadora es relativamente nueva, está en proceso de crecimiento y consolidación. Su tendencia es a incorporar cada vez más emprendedores de base cultural y desarrollarse en esta área.

¹² Universidad Nacional de Villa María. Incubadora de Empresas: Programa UNIPYMES. Obtenido de: https://extension.unvm.edu.ar/?page_id=8829

Convocar ideas emprendedoras, entrenar a los equipos y promover el avance de los proyectos para convertirse en empresas son los **objetivos** que tiene la incubadora. Se trabaja capacitando en modelos de negocios y promoviendo herramientas de financiamiento.

Los proyectos que se incuban pertenecen al sector audiovisual, turismo, artes escénicas y gimnasia artística. Sin embargo, en el futuro aceptarán proyectos de otros sectores culturales.

Respecto a su **estructura**, la incubadora depende del Instituto de Extensión de la Universidad Nacional de Villa María. Asimismo, se encuentra bajo subordinación de la Dirección de Transferencia Científico-Tecnológica. En el mismo nivel que la incubadora de empresas, también se encuentra la Oficina de Propiedad Intelectual, la Ventanilla del Emprendedor y el Observatorio Integral de la Región. Particularmente, la incubadora cuenta con un director del área, coordinado por las carreras de Administración de Empresas y Economía. Además, pueden asistir compañeros de otras áreas y tienen colaboración de becarios y graduados profesionales.

Sobre sus **etapas de incubación**, comienza con la preselección, donde se presentan más de 20 proyectos. Los aspirantes deben realizar un modelo canvas, exponiendo su idea ante diferentes jurados. Una vez seleccionados los emprendimientos, se realizan reuniones quincenales con los mismos para evaluar el grado de avance y las necesidades que ellos tengan. Se los ayuda con el registro de formularios para acceder a financiamientos, se los capacita en diferentes áreas como marketing digital, propiedad intelectual, entre otros. Además, se los vincula con otros actores del ecosistema emprendedor.

4.6. Incubadora Cultura en Proyectos - Avellaneda

Saliendo del marco universitario, se encuentra Cultura en Proyectos¹³. Esta organización tiene la forma jurídica de Fundación. Desarrolla y gestiona proyectos artísticos, culturales, educativos y tecnológicos, buscando especialmente la sustentabilidad ambiental. Particularmente la incubadora lleva el nombre de AynIncuba, y está acreditada ante la Subsecretaría de Emprendedores del Ministerio de Producción de la Nación.

Entre sus actividades para poder lograr sus **objetivos**, Cultura en Proyectos realiza encuentros entre emprendedores culturales para conectar con otros proyectos y poder compartir experiencias. Este *networking* es un elemento fundamental para poder incorporarse

¹³ Aynincuba - Cultura en proyectos. Programa anual de acompañamiento de proyectos creativos y emprendedores. Obtenido de: <https://www.culturaenproyectos.org/portfolio-items/aynincuba/>

al sistema emprendedor. Además, brindan capacitaciones en diseño de proyectos, comunicación y redes sociales, marketing, innovación, búsqueda de financiamiento, comercialización, entre otros. Asimismo, la incubadora cuenta con tutorías y mentorías. Cada proyecto incubado cuenta con un tutor o mentor especializado. En cuanto al financiamiento, la incubadora cuenta con una guía de financiamiento. Este es un espacio virtual que vincula todas las fuentes de financiamiento de la cultura a nivel global.

La fundación, con respecto a su **estructura**, cuenta con una comisión directiva que toma decisiones. Los proyectos son dirigidos por un miembro del área de gestión cultural, y además cuenta con miembros colaboradores.

La AynIncuba cuenta con dos modelos distintos de **incubación**. Uno de sus programas está destinado a aquellos proyectos o emprendimientos creativos autogestivos, que estén en etapa de creación. En estos casos, el rol de la incubadora se basa en dar apoyo para ajustar el proyecto y brindar las herramientas necesarias para su lanzamiento. El otro programa está destinado a proyectos en marcha. En tales circunstancias, se trabaja sobre problemas críticos que presentan una dificultad para el crecimiento del emprendimiento.

4.7. Aspectos en común

A partir del relevamiento de incubadoras dependientes de universidades, se realiza un análisis sobre similitudes y diferencias entre ellas.

Todas las incubadoras tienen un importante aspecto en común, que es su objetivo. Buscan lograr el desarrollo de emprendimientos de base cultural que están en sus primeras etapas, brindando herramientas tanto financieras como capacitaciones. Con esto también se aspira a fomentar la cultura de cada región

En la tabla 1 se presentan las diferentes herramientas de apoyo al emprendedor que ofrece cada incubadora.

HERRAMIENTAS DE APOYO		INCUBADORAS					TOTAL
		EXPRESIVA	FADyCC- UNNE	SUSTENTARTE	INNOVA	VILLA MARÍA	
Financiamiento		x	x		x	x	4
Capacitaciones	Desarrollo de planes de negocios				x		1
	Artes escénicas			x			1
	Aspectos jurídicos	x					1
	Marketing	x			x	x	3
	Gestión cultural pública			x			1
	Desarrollo de proyectos audiovisuales			x			1
	Escritura			x			1
	Costos	x			x		2
	Fotografía			x			1
	Propiedad intelectual	x				x	2
	Redes sociales			x	x		2
	Oratoria	x		x			2
	Gastronomía			x			1
	Diseño del producto			x	x		2
	Liderazgo	x					1
	Música			x			1
	Artesanías			x			1
Trabajo en equipo	x					1	
Instalaciones físicas		x			x		2
Asistencia contable e impositiva		x			x		2
Acercamiento y contacto con actores/ empresas del ecosistema emprendedor		x	x			x	3
Difusión de festivales				x			1
Difusión de beneficios				x			1
Difusión de líneas de subsidios				x			1
Difusión de convocatorias y concursos				x			1
TOTAL		11	2	15	8	4	40

Tabla 1: Herramientas de apoyo a los emprendedores por parte de las incubadoras analizadas
Fuente: Elaboración propia.

De la tabla 1, se puede concluir que las herramientas que brindan información sobre el acceso al financiamiento son fundamentales para el desarrollo de los emprendimientos de base cultural, junto al acercamiento con distintos actores o empresas del ecosistema

emprendedor y las capacitaciones sobre marketing. También, se puede resaltar que la incubadora de emprendimientos culturales SustentARTE es la que brinda, de forma integral, la mayor cantidad de servicios al emprendedor en el país.

No todas las incubadoras tienen la misma forma. Algunas tienen etapas de incubación bien estructuradas, como Expresiva, INNOVA y la incubadora de empresas de la Universidad Nacional de Villa María, y otras trabajan a demanda del emprendimiento, como SustentARTE y la incubadora de la UNNE. Además, la mayoría dependen de la Secretaría de Extensión o del área de Vinculación Tecnológica.

Otro aspecto interesante para destacar, son los criterios de selección que establecen las incubadoras. Todas coinciden en que buscan cierto grado de innovación en los proyectos, y que tengan un perfil cultural acorde a la región. Además, se busca que los proyectos tengan una idea de negocios bien planteada y fundamentada.

La incubadora más consolidada del país y con la trayectoria más larga es Expresiva. No obstante, todas se encuentran creciendo cada vez a un ritmo mayor. Esto indica la necesidad de las incubadoras de base cultural en varias ciudades del país. Cada una se adapta a su contexto geográfico, por lo que resulta de interés analizar el entorno en particular de la Universidad Nacional de Mar del Plata y la Incubadora de Empresas.

5. NORMATIVA Y CONTEXTO DE LA INCUBADORA DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA

La Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Mar del Plata fue fundada en el año 2015¹⁴. Su misión es contribuir a la creación y desarrollo de empresas innovadoras de Base Tecnológica e Industriales, brindando apoyo y asistencia en sus primeras etapas de vida. Su visión se enfoca en ser referentes regionales en incubación de empresas con un modelo que impulse el desarrollo sostenible. La incubadora posee dependencia administrativa y de gestión de la Secretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica.

5.1. Estructura e infraestructura

La Incubadora de Empresas cuenta con un Consejo Directivo, presidido por un director representando a la Secretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica. El director es el que se encarga de decidir en caso de empate en una votación del Consejo Directivo. Además, garantiza la comunicación entre consejos y el cumplimiento del Reglamento interno de la incubadora (Medina, 2008).

El Consejo Directivo toma las principales decisiones y está integrado por ocho miembros, de los cuales cinco son representantes de las unidades académicas con incumbencia en las actividades de base tecnológica, dos son representantes del equipo de gestión de la universidad y uno es el director que representa a la Secretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica.

Asimismo, el Consejo Directivo preside al Consejo Asesor y al Responsable Ejecutivo. El Consejo Asesor presenta al Consejo Directivo propuestas de lineamientos políticos y estratégicos, objetivos y planes de acción para la incubadora y el mismo está conformado por miembros internos y externos de la universidad, aprobados por la Secretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica. Los integrantes pueden ser miembros del mismo Consejo Directivo, representantes designados por las unidades académicas, representantes de organizaciones externas públicas o privadas o representantes de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

¹⁴ Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Inicio. Obtenido de: <https://incubadora.mdp.edu.ar/>

El Responsable Ejecutivo encabeza cuatro áreas diferentes: formación y capacitación; financiamiento; seguimiento de proyectos; y administración. Su principal finalidad es ejecutar las acciones tendientes a cumplir con los objetivos y planes de acción propuestos por el Consejo Directivo.

En la figura 4 se presenta el organigrama de la Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

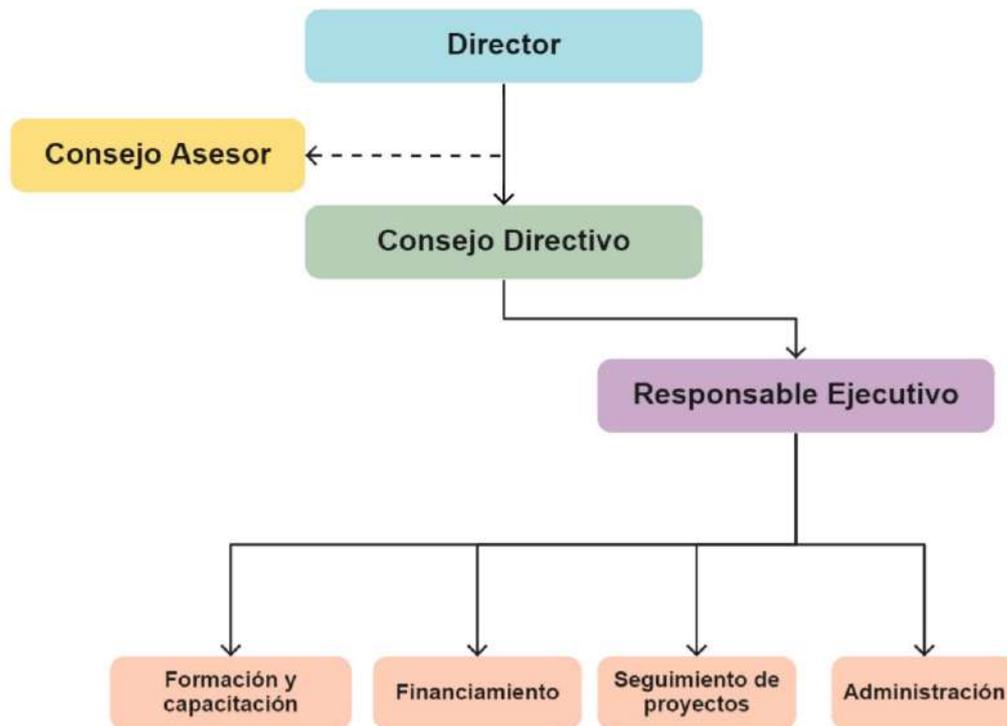


Figura 4: Organigrama de la Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Mar del Plata

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la Incubadora de Empresas de la UNMdP.

Para el funcionamiento de la estructura de la incubadora se dispone de un espacio físico asignado por la Universidad. Se utiliza este lugar para la gestión, administración, realización de eventos, reuniones, capacitaciones. Además, se les brinda este espacio a los emprendimientos incubados. Actualmente, la incubadora se encuentra habilitada para incorporar a su infraestructura nuevos espacios cedidos por la Universidad u otras organizaciones.

5.2. Proceso de incubación

5.2.1. Convocatoria y selección

El proceso de selección de proyectos en la incubadora comienza con una convocatoria, para aquellos que cumplan con las bases y condiciones. Se buscan proyectos con un perfil que se adapte a la misión de la incubadora. Esto quiere decir que sean tendientes a generar empresas de base tecnológica e industrial. Los proyectos se presentan mediante un formulario online, y se brinda asistencia mediante correos electrónicos.

Para la selección de los proyectos que la incubadora va a apoyar, se toman ciertos criterios para evaluarlos. Entre ellos se encuentran:

- **Perfil tecnológico:** se evalúa el grado de factibilidad del proyecto, y si puede generar una empresa de base tecnológica o industrial.
- **Grado de innovación:** se valora que se introduzca un bien o proceso nuevo, o mejorado en cuanto a sus características.
- **Equipo emprendedor:** se determina si el equipo tiene una buena base de aptitudes, que puedan complementarse entre sí. Además, se tienen en cuenta competencias individuales.
- **Impacto social, ambiental y económico:** se considera si el proyecto se ajusta a los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU.

El Consejo Directivo es el encargado de determinar qué proyectos son los que serán admitidos para su incubación. Además de los criterios planteados, se pueden solicitar entrevistas con los postulantes. Los elegidos pasan a la etapa de preincubación.

5.2.2. Preincubación

El proceso de preincubación se realiza con el objetivo de diseñar y validar el modelo de negocios de los emprendimientos. Se busca generar alianzas estratégicas, con el fin de conformar la validación del producto mínimo viable y evaluar posibles clientes. Este proceso dura 5 meses.

Dentro de esta etapa, también se desarrolla el taller de Validación de Modelos de Negocios. Esta actividad promueve el fortalecimiento de los equipos emprendedores, así como ayuda a que los emprendedores puedan aprender sobre el diseño del modelo de negocios y sobre la importancia de una presentación efectiva del *pitch*.

Aquellos emprendedores que se encuadren dentro del proceso de preincubación, pueden recibir tanto tutorías personalizadas, para evaluar su modelo de negocios, como consultorías grupales para debatir temas de propiedad intelectual, internalización, aspectos societarios y jurídicos y el triple impacto. Además, pueden acceder a mentorías con empresarios para aprender desde la experiencia.

Durante la preincubación, se realizan evaluaciones intermedias para identificar aspectos a mejorar. El fin de esta etapa se da cuando los proyectos logren tener un modelo de negocios validado y aprobado por el Consejo Directivo de la incubadora. De caso contrario, se escriben informes de recomendación para poder seguir con su desarrollo mediante diferentes programas de la Universidad u otras instituciones. Una vez egresados de esta fase, pueden pasar a la incubación.

5.2.3. Incubación

Esta etapa tiene como finalidad el diseño del plan de negocios y la creación de la empresa. Pueden acceder a ella no solo aquellos aprobados por el Consejo Directivo habiendo concluido la etapa de preincubación, sino también los proyectos que se presenten en un plazo extraordinario y que resulte de interés para la Incubadora.

En el taller incubación, se busca consolidar la identidad de la empresa. Los incubados tienen reuniones mensuales con tutores, donde se realiza un seguimiento colaborativo sobre el avance de los planes de trabajo. Además, se genera un plan estratégico para cada caso.

Aparte de los talleres, se realizan reuniones mensuales, organizadas por emprendedores, donde se comparten experiencias y conocimientos. Se ofrecen actividades de formación de habilidades empresariales, espacio físico de trabajo en la sede de la incubadora con servicios básicos, conexión a internet y telefonía.

Los proyectos son acompañados siempre por expertos de distintas disciplinas. Se ofrecen tutorías personalizadas, para relevar necesidades de las empresas y realizar un seguimiento del plan de trabajo. Se brinda asistencia en búsqueda de fuentes de financiamiento y propiedad intelectual.

El período de incubación dura hasta 3 años, dependiendo de los objetivos a alcanzar y etapas de control. Se fijan etapas de evaluación para el cumplimiento de estos objetivos, y el egreso según el grado de cumplimiento de objetivos o en casos de común acuerdo.

5.3. Financiamiento de la Incubadora de Empresas UNMdP

La Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Mar del Plata se encuentra habilitada para recibir y gestionar fondos de organismos públicos y privados. Además, está autorizada para recibir recursos por contraprestación de servicios o derechos a través de cualquiera de los mecanismos previstos por la Universidad.

Existe un presupuesto de caja chica destinado por la UNMdP para la Incubadora de Empresas. El mismo está orientado en parte al pago de cuatro cargos docentes parciales, sin dedicación exclusiva, y un no docente. Uno es el responsable ejecutivo de dicha incubadora, y otros tres los responsables de área (formación, seguimiento de proyectos y administración). El resto del presupuesto se asigna al alquiler del edificio donde se ubica la incubadora, y sus gastos de funcionamiento.

Además del presupuesto destinado por la Universidad hacia la incubadora, se presentan otras fuentes de financiamiento. El Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación provee recursos para emprendedores que ayudan a las incubadoras. Con el Fondo Semilla, los emprendedores pueden acceder a préstamos, que se destinan en un 10% para la incubadora que los patrocina. Así como este fondo existen otros que también destinan parte del crédito a la incubadora que apoya el proyecto, los cuales se desarrollarán posteriormente. Muchas veces, en vez de hacerlo en porcentaje, es un monto fijo.

Este tipo de partida presupuestaria no entra a la Universidad directamente, sino que va a la fundación de la Universidad y se destina directo a la incubadora. Se designa al cargo de la responsable de financiamiento y a la realización de talleres, cursos, que necesite la incubadora.

Por último, es importante tener en cuenta a los tutores ad honorem. Estos se encargan de realizar las capacitaciones y colaborar con el funcionamiento de los distintos talleres sin cobrar ningún cargo.

5.4. Propiedad intelectual

A través de la Secretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica, la incubadora ofrece un asesoramiento con un profesional de la temática para que se gestione la patente o los modelos de utilidad del producto o servicio a desarrollar. Sin embargo, la patente de los desarrollos que se realizan tanto por los grupos de investigación de la universidad como por los grupos de investigación de doble dependencia la gestiona la Secretaría de Vinculación y

Transferencia Tecnológica. En este último caso, el patentamiento pertenece a la universidad y se paga con fondos propios de la incubadora.

Además, todos aquellos que trabajan en la incubadora deben firmar convenios de confidencialidad para proteger la propiedad intelectual de los emprendedores. Cada equipo emprendedor y consultor que participe deben firmar las actas de confidencialidad para proteger la propiedad de cada uno de los participantes.

La Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Mar del Plata cuenta con una estructura bien formada y con herramientas que permiten su funcionamiento. Sin embargo, se debe tener en cuenta que solo se contemplan proyectos de base tecnológica. Aquellos emprendimientos que pertenezcan a otros sectores, tales como cultural, no son incubados. Por esta razón, resulta interesante el planteo de una incubadora de base cultural.

6. CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA CULTURAL LOCAL

La industria cultural se compone de distintos sectores según el contexto geográfico en el que se encuentre. En esta sección se realiza una clasificación de la industria cultural en Argentina, estudiando tanto los sectores involucrados en la misma como el tamaño de cada uno de ellos.

Asimismo, se analiza la industria cultural en Mar del Plata y la región. Los datos se obtienen a partir del relevamiento realizado por el Sistema de Información Cultural de la Argentina (SInCA, 2021).

6.1. Alcance de la industria cultural y creativa

Para poder realizar un análisis del mercado local, es importante definir el alcance de la industria cultural y creativa. Existen diversas maneras de clasificar los sectores de la economía cultural. En la tabla 2 se presentan los sectores basados en la guía para desarrollo de las industrias culturales y creativas de la UNESCO (UNESCO, 2010).

SECTORES TRADICIONALES	OTROS SECTORES	INDUSTRIA CREATIVA
<p>EDITORIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Libros • Diarios • Revistas • Literatura • Bibliotecas <p>AUDIOVISUAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Industria cinematográfica • Industria de la televisión • Industria videográfica • Industria de la publicidad <p>FONOGRÁFICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Industria Discográfica • Radio • Opera 	<p>TURISMO CULTURAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arquitectura • Museos y Galerías • Gastronomía • Productos Típicos • Ecoturismo • Formación cultural <p>PRESENTACIONES ARTÍSTICAS Y CELEBRACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Artes escénicas: <ul style="list-style-type: none"> • Conciertos y actuaciones • Teatro • Orquestal • Danza • Ópera • Fiestas y Festivales <p>ACTIVIDADES DEPORTIVAS, DE ESPARCIMIENTO Y RECREATIVAS</p> <p>ARTES VISUALES Y ARTESANÍAS</p>	<p>MULTIMEDIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Software y videojuegos • Soportes multimediales <p>DISEÑO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gráfico • Textil-Moda • Industrial • Otros

Tabla 2: Descripción de la industria cultural y creativa
Fuente: Elaboración propia con datos de la UNESCO

La clasificación realiza tres divisiones: los sectores tradicionales, otros sectores y la industria creativa.

Por un lado, los sectores tradicionales incluyen:

- El sector **editorial**, en el que se destaca la edición de libros, revistas, diarios y material gráfico, y además de ofrecer bienes que incentivan la lectura. Se contemplan las bibliotecas que ofrecen el acceso a libros a personas que no los pueden adquirir. “...*La biblioteca, incluida en el mercado cultural es, en consecuencia, un espacio de autoformación y educación donde se almacena el conocimiento...*” (Convenio Andrés Bello, 2003).
- El sector **audiovisual**, que abarca aquellas actividades cuya finalidad es la creación, producción distribución o difusión de bienes o servicios con imágenes animadas y/o sonidos, los cuales pueden ser consumidos en diferentes soportes. Incluye diferentes subsectores, como el cine, la televisión, la publicidad y la industria videográfica.
- El sector **fonográfico**, que involucra diferentes actividades relacionadas a la grabación y reproducción de sonidos, como lo son la radio y la discografía.

Por otra parte, la clasificación incluye la participación de otros sectores como:

- El **turismo cultural**, que involucra los patrimonios históricos, la gastronomía cultural, la arquitectura, museos, productos típicos y ecoturismo se encuadran bajo el sector de turismo cultural.
- Las **presentaciones artísticas y celebraciones**, que comprenden el teatro, la danza, los festivales y la música, siendo parte de esta última la ópera, las orquestas, conciertos e institutos musicales.
- El sector de las **artes visuales y artesanías** incluye todo aquello relacionado con la pintura, escultura, fotografía y artesanías.
- Las **actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas** también se consideran parte del dominio periférico de la industria cultural.

Por último, la clasificación también considera como otra categoría la industria creativa, siendo la parte más nueva del sector económico. Esta incluye:

- El sector **diseño**, que comprende el diseño gráfico, el industrial, el textil y la moda.

- El sector **multimedia** considera los videojuegos, los soportes multimediales y los diferentes *softwares*.

La definición del alcance de la industria cultural y creativa es adaptable a cada país o región y su contexto social. No todos los sectores mencionados anteriormente aplican para todo el mundo, por eso es importante hacer un estudio de la industria cultural local.

6.2. Composición de la industria nacional y local

A continuación, se realizará un relevamiento de la industria cultural nacional y local y se estudiarán sus componentes para conocer el comportamiento del sector dentro de la región.

6.2.1. Mapa cultural argentino

La industria cultural y creativa en Argentina se distribuye geográficamente en distintos puntos del país, principalmente en la Ciudad de Buenos Aires (SInCA, 2021). En lo que respecta al Interior del país, se puede ver representado en el siguiente mapa cultural realizado por el Sistema de Información Cultural de la Argentina (SInCA).



Figura 5: Red de Ciudades Creativas

Fuente: Industrias creativas en la Argentina, 2017.

Se muestra que Mar del Plata es una ciudad importante dentro de la industria cultural y creativa en la Provincia de Buenos Aires. Es interesante remarcar que en el mapa se pueden ver encuadradas algunas ciudades en donde se encuentran las incubadoras investigadas anteriormente, tales como Santa Fe, Tandil, Lanús, Córdoba, Resistencia, entre otros.

6.2.2. Industria cultural y creativa en Argentina

Para relevar cuáles son los sectores de la industria cultural están presentes en el mercado local, se toman datos del SInCA y del INDEC. Según un estudio del Ministerio de Cultura de la Nación y el SInCA en el año 2018, la industria cultural y creativa en Argentina se compone de la forma en que se expone en la figura 6.



Figura 6: Composición de la industria cultural y creativa en Argentina

Fuente: CSC (DNCN-SInCA).

Si bien la división de los sectores no es exactamente igual a la definida en el alcance descrito en la tabla 2, es una buena guía para evaluar el comportamiento de la industria cultural y creativa en Argentina. El sector audiovisual es el que mayor importancia tiene, representando un 30% del sector. Le siguen las áreas de diseño, publicidad y libros y publicaciones.

6.2.3. Industria cultural y creativa en Mar del Plata y la región

La categorización mencionada en la figura 5 describe la industria cultural y creativa a nivel país. Es importante para el presente análisis, determinar cómo se compone la industria

en Mar del Plata y la región. Además, es relevante considerar otros sectores incluidos por la UNESCO, como el turismo cultural y las actividades deportivas y recreativas. Para poder lograr dicho relevamiento, se utiliza como referencia la información del Ente Municipal de Turismo de Mar del Plata y de la Secretaría de Cultura de la ciudad de Mar del Plata. La región considerada incluye el partido de General Pueyrredón y otros partidos de interés, como General Alvarado y Mar Chiquita. En la figura 7 se presenta la composición de la industria cultural.

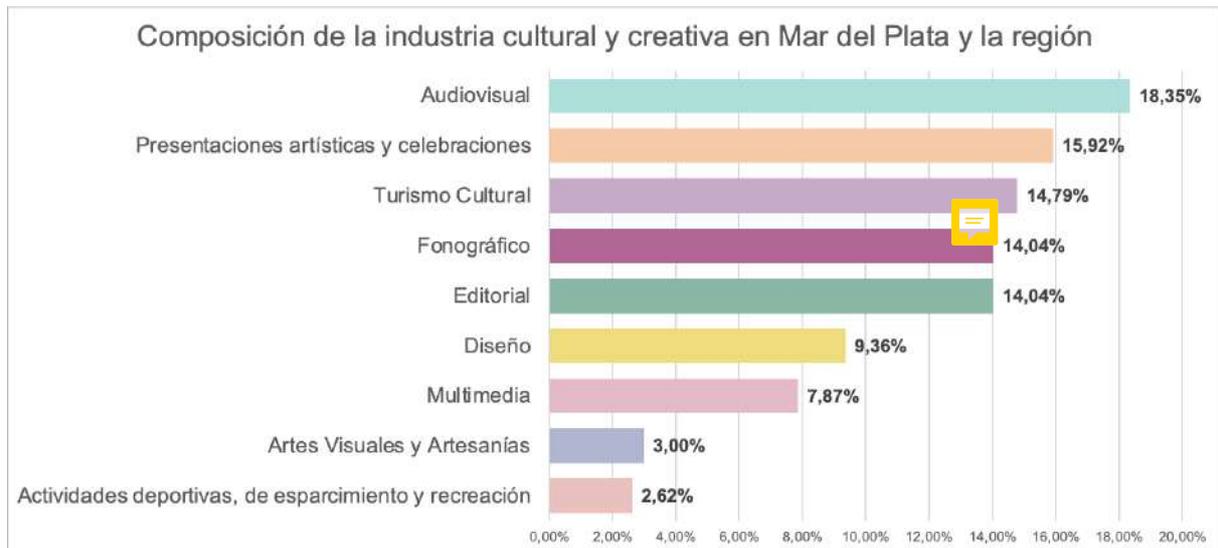


Figura 7: Composición de la industria cultural en Mar del Plata y la región

Fuente: Elaboración propia con datos del SINCA y MGP.

Comparando los datos de la industria local con la industria nacional, se puede ver que en ambos casos el sector con mayor incidencia es el audiovisual. En segundo lugar, a nivel regional, se encuentran las presentaciones artísticas y celebraciones. Es un sector que cobra mucha más importancia en Mar del Plata que en otros lugares del país, ya que es donde se concentran la mayor parte de obras teatrales. Asimismo, es importante incluir en el análisis al turismo cultural. Si bien hay ciudades en las que este sector no existe dentro de la industria cultural, en el caso de Mar del Plata representa un eje fundamental.

En cuanto al fonográfico se incluyen, además de la música, a la radio. El sector editorial en la ciudad se aproxima en porcentaje al tamaño del sector nacional.

Los sectores involucrados con la industria creativa representan un porcentaje del 9,4% y 7,9%, sumando un 17,3%. A nivel nacional, este grupo simboliza el 23%.

Los datos coinciden en que las artes visuales y artesanías contribuyen un muy bajo porcentaje al sector.

Por último, se encuentran las actividades deportivas, de esparcimiento y recreación. Se incluyen dentro del análisis ya que la ciudad se caracteriza por sus casinos, los torneos deportivos de surf, actividades involucradas al trekking, entre otros.

6.3. Descripción de los sectores de la industria en Mar del Plata y la región

A continuación, se analiza en detalle las partes de cada sector a nivel regional.

El sector **audiovisual** de la región representa la mayor parte de la industria cultural, donde la fotografía y publicidad se llevan el mayor porcentaje. Le siguen las productoras audiovisuales, las salas de cine y los estudios de grabación. También, son parte del sector los canales y antenas emisoras de la televisión digital abierta, y las carreras de formación audiovisual, como la tecnicatura en comunicación audiovisual, la carrera de realizador de cine y televisión, y demás. En la figura 8 se muestra la distribución del sector.

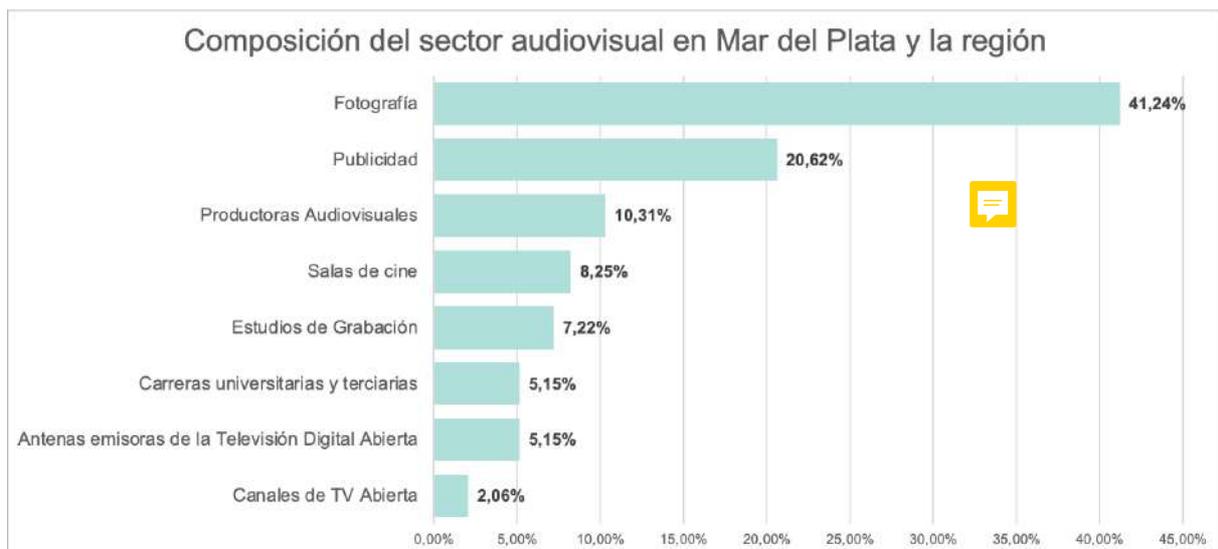


Figura 8: Composición del sector audiovisual en Mar del Plata y la región.

Fuente: Elaboración propia con datos del SINCA y MGP.

Las **presentaciones artísticas y celebraciones** son un pilar fundamental de la industria cultural de Mar del Plata. Como bien es sabido, la ciudad es uno de los destinos elegidos para las temporadas de teatro. Por lo tanto, la cultura teatral está muy consolidada. Hay más de cuarenta salas de teatro en la ciudad, donde se realizan constantemente distintas obras. Superan el 50% del sector. Además, los institutos de danza y folklore representan casi el 25% del grupo. Otro elemento importante son las ferias y festivales, formando parte de esta categoría la Fiesta Nacional del Mar, la Fiesta Provincial de Mar del Plata, la Fiesta de los

Pescadores, y demás. Luego, le siguen las orquestas y las carreras de formación de artes escénicas (figura 9).

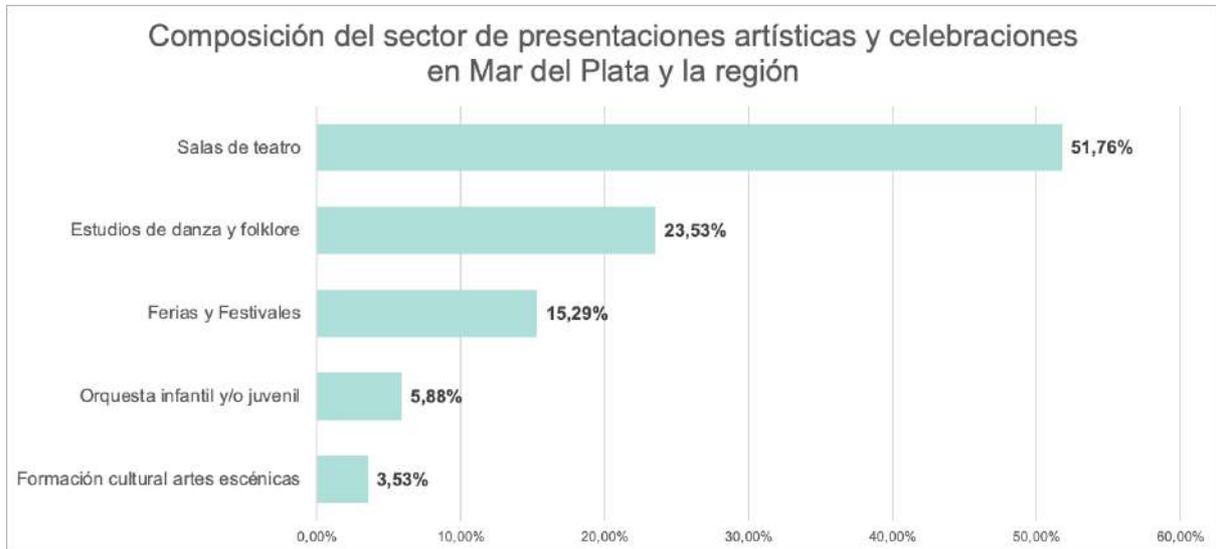


Figura 9: Composición del sector de presentaciones artísticas y celebraciones en Mar del Plata y la región.

Fuente: Elaboración propia con datos del SINCA y MGP.

Otro sector importante de analizar es el del **turismo cultural**. En la figura 10 se muestra la distribución de este mismo. Dentro de este grupo, se puede dividir en dos partes. Por un lado, aquellos involucrados en el patrimonio cultural, que incluye a los museos y centros culturales, monumentos, lugares y bienes históricos, espacios de exhibición patrimonial, cierta arquitectura y formación en gestión cultural. Por otra parte, aquellos sectores que tienen que ver con actividades turísticas, como el ecoturismo y la gastronomía cultural.

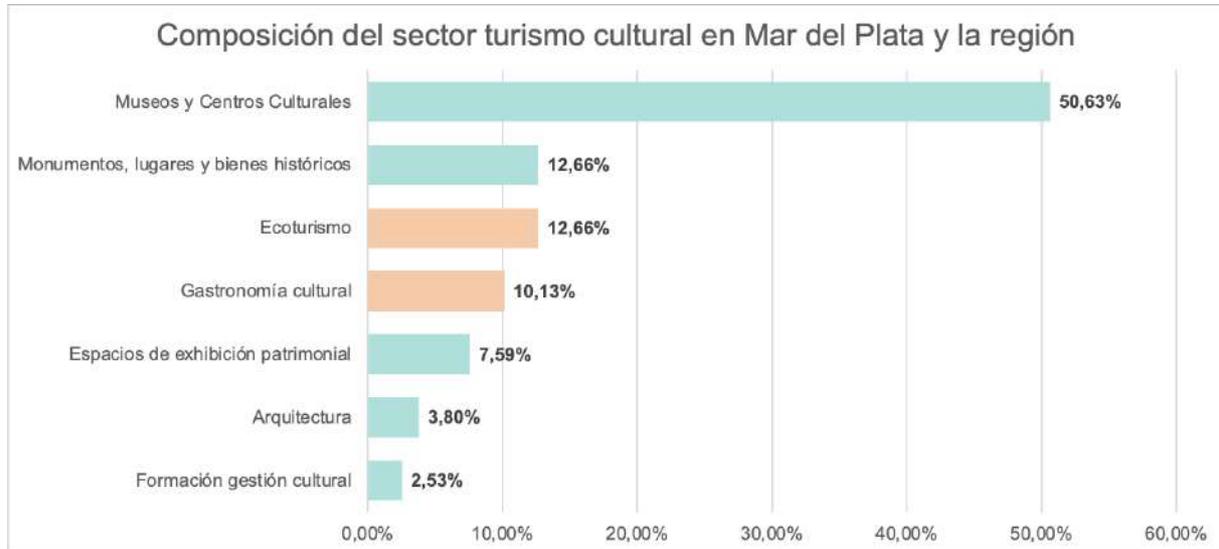


Figura 10: Composición del sector turismo cultural en Mar del Plata y la región.

Fuente: Elaboración propia con datos del SINCA y MGP.

La industria **fonográfica** en Mar del Plata está compuesta principalmente por institutos de música y emisoras de radio (figura 11). Estas tienen una gran importancia en la región. Además, el sector incluye sellos musicales y carreras universitarias y terciarias relacionadas con la música.

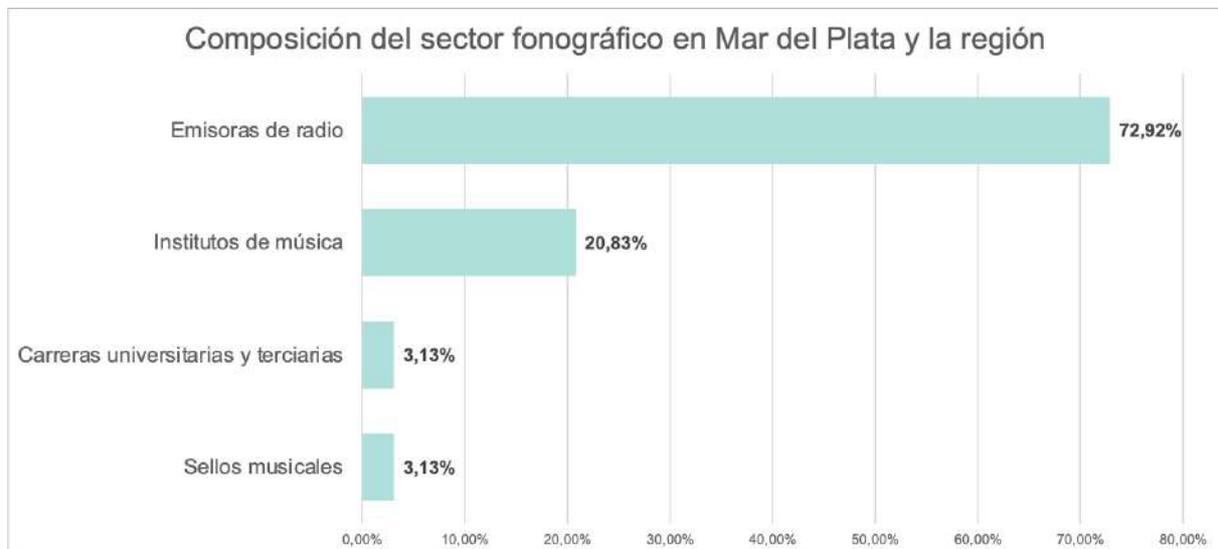


Figura 11: Composición del sector fonográfico en Mar del Plata y la región.

Fuente: Elaboración propia con datos del SINCA y MGP.

El sector **editorial** es una parte relevante de la cultura marplatense. Se compone principalmente por bibliotecas especializadas, populares y librerías. Además, se encuentran

importantes diarios impresos como La Capital, y otros diarios digitales como 0223. En la figura 12 se distinguen las partes de la industria editorial.

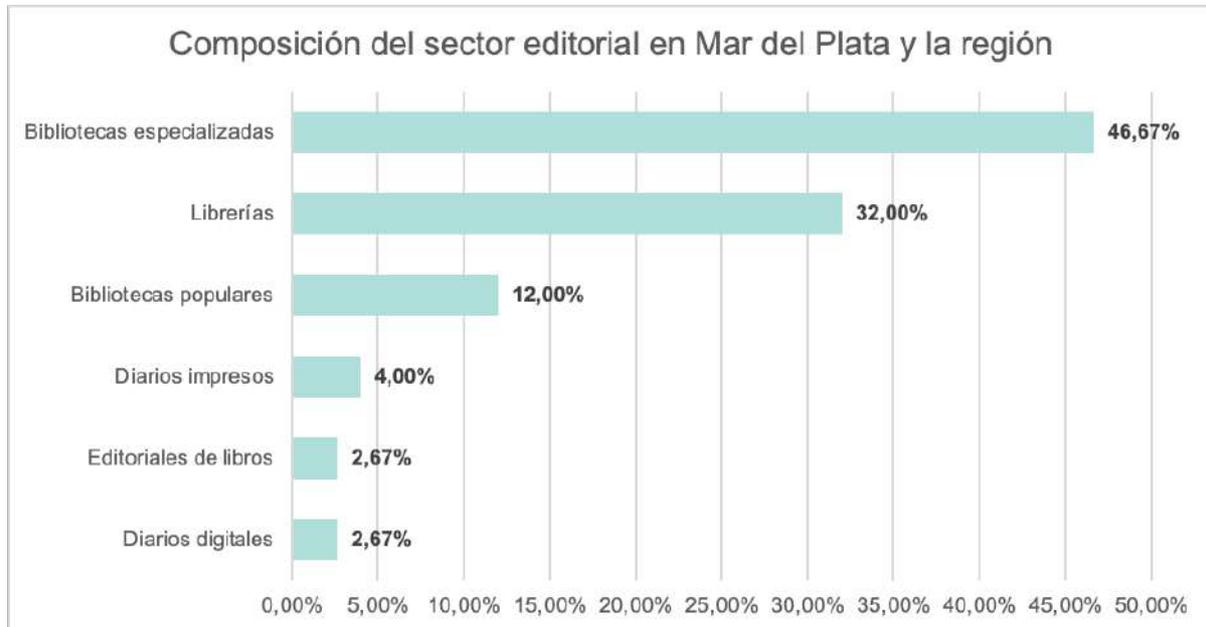


Figura 12: Composición del sector editorial en Mar del Plata y la región.

Fuente: Elaboración propia con datos del SINCA y MGP.

Dentro de la industria creativa en la ciudad y la región, el área de **diseño** se compone principalmente por empresas que realizan actividades de diseño gráfico e industrial, y fábricas textiles (figura 13). El primer grupo incluye todas aquellas empresas que se dedican a la imprenta, diseño de logos, productos, carreras de diseño, entre otros. Constituyen el 60% del sector. El resto está compuesto por las fábricas textiles. La ciudad es reconocida por la confección de sweaters, por lo que es natural que ocupe un lugar importante dentro de la industria cultural y creativa.

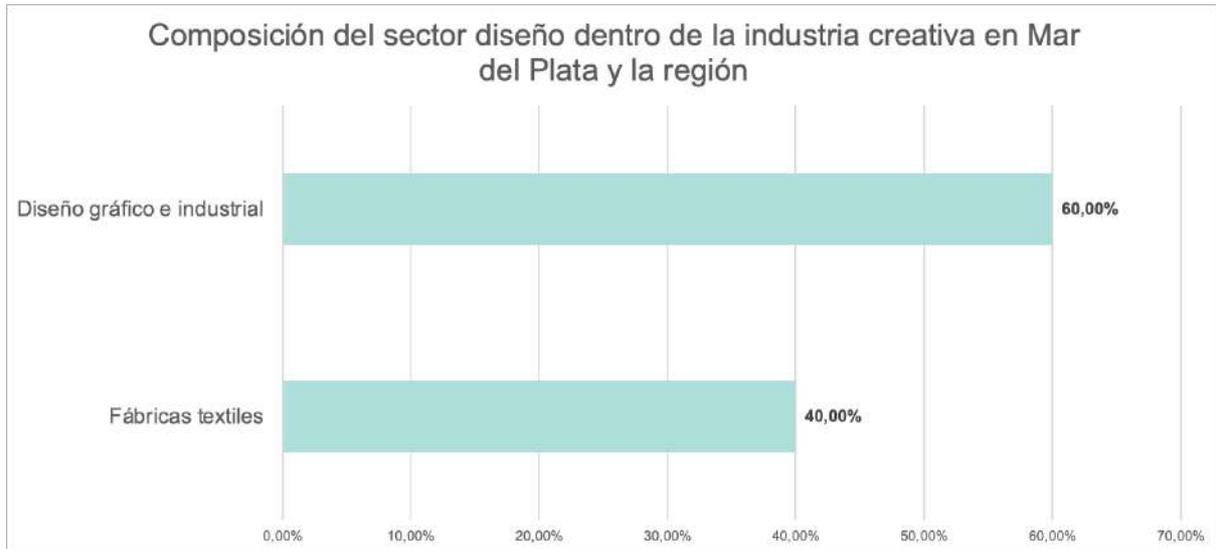


Figura 13: Composición del sector diseño en Mar del Plata y la región.

Fuente: Elaboración propia con datos del SINCA y MGP.

El sector **multimedia** principalmente se compone por software y videojuegos en un 83,3%. Asimismo, se encuentran empresas de soportes multimediales. Esta información se presenta en la figura 14. Es importante considerar a este sector, ya que cada vez más se utilizan estos softwares y videojuegos para la educación y promulgación de la cultura en la ciudad. Actualmente, la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Mar del Plata, mediante el Grupo de Investigación en Tecnologías Interactivas se encuentra en colaboración con la sociedad a partir de los videojuegos. Entre sus proyectos, se encuentran videojuegos relacionados al proceso de aprendizaje y a la revitalización cultural.

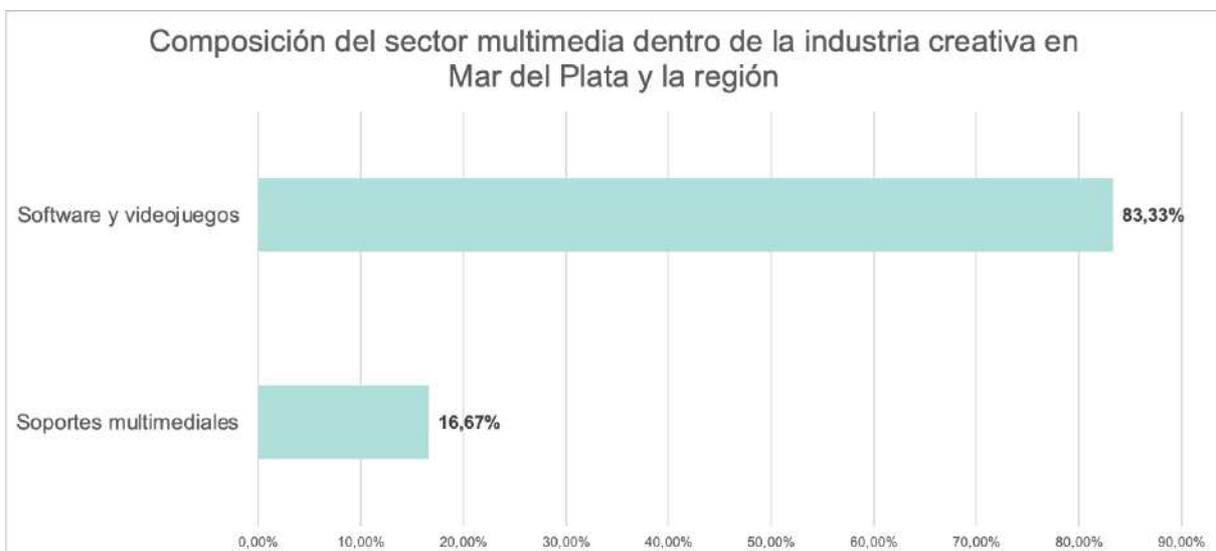


Figura 14: Composición del sector multimedia en Mar del Plata y la región.

Fuente: Elaboración propia con datos del SINCA y MGP.

Como se puede observar en la figura 15, sector de **artes visuales y artesanías** localmente se compone de galerías de arte en su mayoría, como por ejemplo “MOTP Art Gallery”. Le siguen los eventos feriales de artesanías, entre ellos se destacan la “Diagonal de los Artesanos” y la “Feria de los Artesanos del Torreón del Monje”.

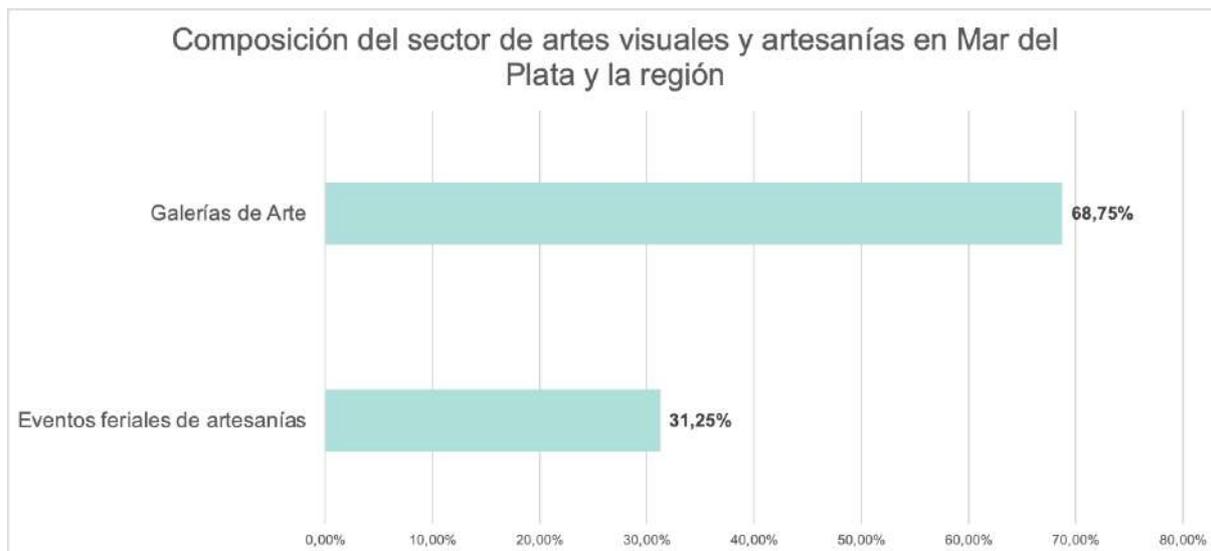


Figura 15: Composición del sector de artes visuales y artesanías en Mar del Plata y la región.

Fuente: Elaboración propia con datos del SINCA y MGP.

Por último, se encuentra el sector de **actividades deportivas, esparcimiento y recreación**. En la figura 16 se muestra la distribución de este mismo. Los casinos y bingos son una parte esencial de la cultura marplatense, por lo que representan la mayor parte del grupo. Luego, hay ciertos deportes de aventura considerados dentro de la industria cultural, como el surf y el trekking que se puede realizar en las sierras de la región.

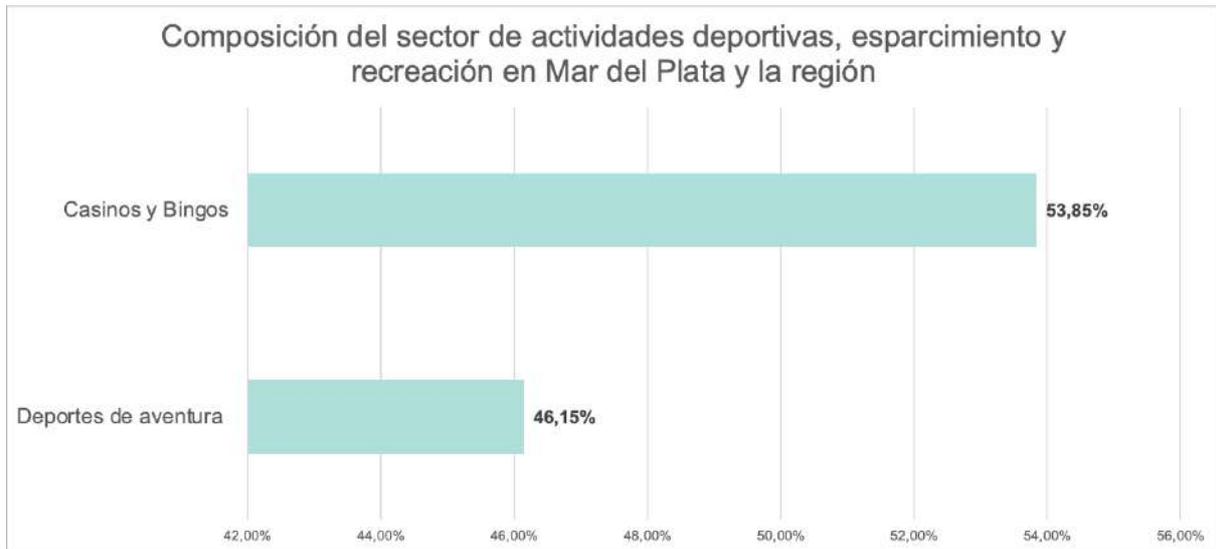


Figura 16: Composición del sector de actividades deportivas, esparcimiento y recreación en Mar del Plata y la región.

Fuente: Elaboración propia con datos del SINCA y MGP.

A partir del análisis realizado, se puede afirmar que la industria cultural de Mar del Plata y la región posee una amplia variedad de sectores, lo que representa una oportunidad para que los emprendedores locales puedan desarrollar su proyecto cultural y crecer. De igual manera, los emprendedores culturales podrán beneficiar a la ciudad y la región no sólo de manera económica generando empleo, sino también de forma simbólica aportando a la diversidad cultural. La diversidad cultural aumenta las posibilidades de decisión que se brindan a todos, siendo una de las fuentes de desarrollo más importante.

7. HERRAMIENTAS DE APOYO A EMPRENDEDORES CULTURALES EN LA REGIÓN.

Para entender el contexto de la industria cultural local, es importante analizar las herramientas que hoy en día se brindan a los emprendedores. El apoyo a empresas en etapas de introducción y crecimiento es un factor clave para su desarrollo sustentable. Para esto, existen diferentes instituciones nacionales y regionales, que proporcionan asistencia tanto económica como para capacitaciones, infraestructura, y otros elementos relevantes.

7.1. Gobierno Nacional

7.1.1. Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación

Por parte de la Nación existen programas que asisten a emprendedores desde sus primeras etapas. En cuanto a apoyo no financiero, la “Red para emprender” es un espacio de encuentro que brinda el Ministerio de Desarrollo Productivo¹⁵ entre diferentes ecosistemas emprendedores. Dentro de esta cadena de emprendedores, los proyectos pueden acceder a capacitaciones, a una comunidad de mentores y vinculación con otras empresas.

Asimismo, el Ministerio de Desarrollo Productivo brinda acceso a apoyo financiero. El Fondo Semilla¹⁶ es un préstamo de honor que además de ofrecer un aporte económico, se permite elegir una incubadora para ser asistido en lo que se necesite. Particularmente para emprendimientos de base cultural, el interesado elige una de las incubadoras de base cultural que existen en el país. Sin embargo, la convocatoria a este préstamo está momentáneamente cerrada. Además, los emprendedores culturales pueden aplicar para créditos para PyMEs dentro de su rubro. Pueden acceder a un crédito de hasta \$7.000.000, según la facturación de cada empresa.

7.1.2. Ministerio de Cultura de la Nación

Las herramientas de apoyo específicamente diseñadas para emprendimientos de base cultural generalmente son brindadas por el Ministerio de Cultura. Entre ellas, se encuentra el Fondo Argentino de Desarrollo Cultural. Concede incentivos a gestores y artistas culturales

¹⁵Ministerio de Desarrollo Productivo. Programa Redes para emprender. Obtenido de: <https://www.argentina.gob.ar/acceder-al-programa-redes-para-emprender>

¹⁶ Ministerio de Desarrollo Productivo. Fondo Semilla. Obtenido de: <https://www.argentina.gob.ar/servicio/acceder-al-fondo-semilla>

para infraestructura y comercialización. Además, proporcionan becas para capacitaciones en el exterior, becas de investigación dentro de la Biblioteca Nacional, ayudas a la producción y difusión del conocimiento de la gestión patrimonial, y concursos.¹⁷

Se encuentran además otras instituciones que dependen del Ministerio de Cultura nacional que son importantes para el desarrollo de los emprendedores culturales. A continuación, se mencionan algunas de las más importantes.

Fondo Nacional de las Artes (FNA)

El Fondo Nacional de las Artes es una institución dependiente del Ministerio de Cultura de la Nación, que busca promover y desarrollar la producción de artistas del país. Este objetivo se logra financiando su formación y creación de obras. Cuentan con una amplia variedad de herramientas de apoyo a emprendedores culturales.

El FNA brinda la posibilidad de pedir microcréditos¹⁸ para actividades creativas, a todos aquellos argentinos o residentes que busquen desarrollarse en la industria cultural. Son préstamos de bajo monto, pero el otorgamiento es rápido y los requisitos son pocos. Además, existen préstamos más grandes, destinados especialmente a la remodelación de espacios culturales y viajes para capacitaciones.

Otro aspecto importante que brinda este ente son las becas. Constantemente se abren convocatorias a becas para que distintos integrantes de la comunidad artística y cultural puedan formarse en sus actividades. Asimismo, existen concursos de letras, audiovisuales, arquitectura, música, artes escénicas, artes visuales, patrimonial. Actualmente están en evaluación concursos de artesanías, diseño y videojuegos.

Instituto Nacional de la Música (INAMU)

En cuanto al Instituto Nacional de la Música, su objetivo es fomentar, apoyar, preservar y difundir la actividad musical del país¹⁹. Depende de la Secretaría de Cultura de la Nación. Esta institución brinda asistencia sobre todo formativa, donde los músicos pueden capacitarse sobre derechos intelectuales de la música, herramientas de autogestión, educación de la voz, entre otros.

¹⁷ Ministerio de Cultura de Argentina. Fondo Argentino de Desarrollo Cultural y Creativo. Obtenido de: <https://www.cultura.gob.ar/institucional/programas/fondo-argentino-de-desarrollo-cultural-y-creativo/>

¹⁸ Fondo Nacional de las Artes. Obtenido de: <https://fnartes.gob.ar/prestamos/microcreditos>

¹⁹ Instituto Nacional de la Música. Obtenido de: <https://inamu.musica.ar/>

INCAA

El Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales (INCAA) brinda créditos y subsidios a emprendedores y productores de este rubro para promover la industria y el cine nacional²⁰. Los créditos particularmente son para producción de películas, y los proyectos tienen que ser aceptados por el organismo. Es otra herramienta importante a la que emprendedores de estos sectores pueden acceder en el mercado local.

7.1.3. Municipalidad de General Pueyrredón

En lo que respecta al partido de General Pueyrredón, su municipalidad brinda una amplia variedad de herramientas de apoyo al emprendedor.

En primer lugar, el programa “Mar del Plata Emprende”²¹ fue creado con el objetivo de que los emprendedores puedan recibir asesoramiento en diversos ámbitos, acceder a talleres guiados por profesionales de diferentes rubros, y charlas brindadas por distintos emprendedores y empresarios exitosos de la ciudad. Su finalidad no sólo es aprender, sino también vincularse y realizar networking con otros emprendedores de diferentes entornos en un espacio favorable para la vinculación de los actores.

Por otra parte, la Municipalidad de General Pueyrredón también brinda asesoramiento integral y gratuito sobre los trámites y procedimientos al momento de comenzar un negocio, de la mano del programa “Mi Primer Comercio”²². Este programa orienta a los emprendedores desde el trámite de habilitación, el alta de los servicios, el contrato de alquiler, los impuestos a pagar, las líneas de financiamiento y crédito, la manera para obtener el posnet de los bancos, la forma para acceder a las billeteras virtuales, y demás.

Además, se creó un espacio físico llamado “Club de Emprendedores” diseñado para impulsar el trabajo colaborativo, potenciar el talento y fortalecer el ecosistema emprendedor local. Para ello, cuenta con un espacio de trabajo compartido, sala de capacitaciones y conferencias, y un living para la generación de contactos y redes entre emprendedores y los diferentes actores del sistema productivo local, regional y nacional.

²⁰ Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales. Créditos. Obtenido de:
<http://www.incaa.gov.ar/creditos>

²¹ Municipalidad de General Pueyrredón. Programa: “Mar del Plata emprende”. Obtenido de:
<https://www.mardelplata.gob.ar/mdpemprende>

²² Municipalidad de General Pueyrredón. Programa: “Mi Primer Comercio”. Obtenido de:
<https://www.mardelplata.gob.ar/miprimercomercio>

Particularmente, se estableció una iniciativa para las mujeres de la ciudad bajo el programa “Fortalecimiento Mujeres Emprenden”²³. A través del mismo, se les brinda a las mujeres asistencia técnica para reforzar sus competencias y capacidades como emprendedoras, capacitaciones referidas al desarrollo de un plan de negocios, acompañamiento para optimizar la promoción y comercialización del emprendimiento, y un microcrédito para impulsar su proyecto.

Respecto a los emprendimientos de base cultural, se creó el “Programa Cultural de Emergencia”²⁴ destinado a artistas, productores, emprendedores, industrias culturales, realizadores artísticos y ONG culturales de Mar del Plata y Batán. Este programa tiene la finalidad de incentivar y apoyar la producción creativa de los artistas; promover la actividad cultural; fortalecer los vínculos de los espacios y organismos artísticos municipales con el ecosistema creativo de la región; estimular el encuentro del público con la producción artística local; inspirar formas innovadoras de creación artística; y facilitar la visibilidad de experiencias culturales emergentes.

Para cumplir con los objetivos, la Secretaría de Cultura²⁵ proporciona apoyo económico, capacitación y orientación para la concreción de los proyectos; brinda espacios culturales y museos para la presentación de obras de arte, con lo que el emprendedor recibe un porcentaje de la recaudación lograda por la venta de las entradas; da la posibilidad de actuar con la Orquesta Sinfónica Municipal, la Banda Sinfónica Municipal o la Orquesta Municipal de Tango, recibiendo un beneficio económico; brinda ayuda técnica y logística para el desarrollo de las ideas de los emprendedores; facilita la posibilidad de participar en diversos programas artísticos y comunitarios; ofrece la oportunidad de integrar una colección de libros digitales; y realiza una difusión de los artistas seleccionados por las redes sociales, plataformas virtuales, medios de prensa y de comunicación.

Otro servicio destinado particularmente a los emprendimientos de base cultural es “InformatemGP”²⁶. Consiste en una oficina para asistir al sector artístico de Mar del Plata y Batán, creada por la Secretaría de Desarrollo Productivo e Innovación de la Municipalidad en

²³ Municipalidad de General Pueyrredón . Desarrollo Productivo: Mujeres emprenden. Obtenido de: <https://www.mardelplata.gob.ar/produccion/mujeresemprenden>

²⁴ Municipalidad de General Pueyrredón. Programa Cultural de Emergencia. Obtenido de: <https://www.mardelplata.gob.ar/convocartemgp>

²⁵ Municipalidad de General Pueyrredón. Cultura. Obtenido de: <https://www.mardelplata.gob.ar/cultura>

²⁶ Diario La Capital. *Cultura de Nación lanzan encuesta federal para artistas e involucra a Mar del Plata*. Obtenido de: <https://www.lacapitalmdp.com/cultura-de-nacion-lanzan-encuesta-federal-para-artistas-e-involucra-a-mar-del-plata/>

el contexto de pandemia por el Covid-19 y ante la emergencia que atraviesan los trabajadores del sector cultural en la ciudad. El objetivo es brindar asistencia técnica, capacitaciones y asesoramiento, y ofrecer herramientas para fortalecer las posibilidades del sector en el acceso a la información sobre los distintos beneficios económicos, fiscales, créditos, becas, subsidios, prestaciones a concursos y otros mecanismos de apoyo financiero, que provengan del Estado o del ámbito privado.

7.1.4. UCIP

La Unión del Comercio, la Industria y la Producción de Mar del Plata es una organización local privada, que promueve la actividad económica marplatense²⁷ Cuenta con una incubadora de empresas, pero no del tipo cultural. Sin embargo, actualmente se involucra cada vez más en apoyar emprendedores de la industria cultural y creativa. En mayo del año 2021, la organización brindó subsidios a aquellas instituciones que trabajen en el turismo y cultura de la provincia de Buenos Aires. Además, la UCIP cuenta con un espacio cultural que se inauguró en el año 2018, con el fin de exponer obras locales y difundir el mercado local.

7.1.5. Universidad Nacional de Mar del Plata

Desde el año 2004, la Universidad Nacional de Mar del Plata posee un Programa de Extensión “Desarrollo Emprendedor e Innovación: Acompañando Emprendedores”²⁸, el cual busca promover y desarrollar acciones específicas para la generación de entornos locales y regionales favorables que fomenten el desarrollo de una cultura emprendedora.

Particularmente, tiene el objetivo de realizar cursos y talleres de capacitación destinados a fomentar la motivación y la formación de los emprendedores, reforzando el conocimiento de aspectos claves para los emprendimientos. Además, la Oficina de Apoyo al Emprendedor²⁹ releva y posibilita el acceso a diferentes fuentes de financiamiento. Junto a ello, difunde las convocatorias de proyectos, los congresos, ferias y capacitaciones.

Específicamente, respecto a los emprendimientos de base cultural, se creó un ciclo de talleres de formación laboral que se encuadra en la carrera de Diseño Industrial perteneciente

²⁷ UCIP. Obtenido de: <http://www.ucip.org.ar/acerca-de-ucip/>

²⁸ Universidad Nacional de Mar del Plata. Acompañando emprendedores. Obtenido de: <https://eco.mdp.edu.ar/emprende/>

²⁹ Universidad Nacional de Mar del Plata. Oficina de Apoyo al emprendedor. Obtenido de: <https://eco.mdp.edu.ar/emprende/oficina-de-apoyo-al-emprendedor>

a la Universidad Nacional de Mar del Plata, dentro del ciclo de desarrollo, en una asignatura que es transversal a las orientaciones del diseño: Lenguaje Proyectual III. (Arango, D. F. y Bastida Cecilia, 2021).

Este ciclo de talleres promueve la adquisición de herramientas para el desarrollo del área productiva del emprendedor, a través de la generación de objetos simples, como juguetes y/o accesorios, a partir del reciclado de materiales de descarte y la exploración formal. La finalidad es fomentar los mecanismos colectivos para la creación de emprendimientos autónomos vinculados al ciclo de resignificación del material de descarte (búsqueda de material-desecho, proyección de objetos posibles, producción y comercialización). Además, busca ampliar los vínculos de la población con entidades e instituciones a fin de generar redes comunitarias y promover el desarrollo del área productiva en la persona.

No obstante, la Universidad no cuenta con apoyo a todos los sectores de la industria cultural y creativa.

8. PÚBLICO OBJETIVO QUE SE VERÍA BENEFICIADO CON LA CREACIÓN DE UNA INCUBADORA DE BASE CULTURAL EN LA UNMDP

Para poder comprender el ecosistema emprendedor para empresas de base cultural de la ciudad de Mar del Plata y la región, se necesita analizar tanto el contexto de los emprendedores culturales existentes, como los potenciales emprendedores culturales.

En el siguiente apartado se detalla el público objetivo de una incubadora. Para ello, se estudia la cantidad de empleados del sector cultural con perfil emprendedor dentro de Mar del Plata y la región a partir de estadísticas realizadas por el INDEC y otros indicadores. Por otra parte, se releva la cantidad de estudiantes de carreras de interés que tienen perfil emprendedor. Además, se contabilizan aquellos emprendedores que promocionan sus negocios por redes sociales, haciendo un relevamiento por redes sociales tales como Instagram, Facebook y Mercado Libre.

8.1. Empleados del sector cultural con perfil emprendedor en Mar del Plata y la región.

Los proyectos culturales componen una fracción de la economía local. Los datos del INDEC arrojan que, en los últimos años, el porcentaje de empleo para la industria cultural con respecto al total se mantuvo en un promedio de 1,5% (INDEC, 2020).

Según un artículo publicado por Federico Catalano, coordinador de estadísticas de consumo e indicadores culturales en el Sistema de Información Cultural de la Argentina en el año 2017, la industria creativa registró alrededor de 700.000 empleados en todo el país (Catalano, 2017). Sin embargo, este sector de la economía no tiene una distribución equitativa en todas las ciudades del país. La ciudad de Mar del Plata y sus alrededores justamente es uno de los puntos en donde la industria cultural tiene una mayor importancia, en comparación a las otras ciudades del país, por lo que la ciudad supera el promedio del 1,5% (SInCA, 2017).

Particularmente, Mar del Plata y la región representan aproximadamente un 5% del empleo, teniendo en cuenta el sector no asalariado, y el asalariado registrado y no registrado. Esto permite estimar unas 35.000 personas empleadas en la industria cultural.

No obstante, hay que tener en cuenta que no todas aquellas personas que trabajan en el sector tienen perfil emprendedor. Entonces, se debe examinar la tasa de actividad emprendedora (TEA) en el país. Este indicador calcula la cantidad de nuevas iniciativas

emprendedoras en el transcurso de tres años y medio. El TEA es medido formalmente por un proyecto de investigación a nivel mundial llamado Global Entrepreneurship Monitor (GEM)³⁰. Mediante estudios realizados con colaboración de distintos institutos académicos y de varios países, este informe lanza diversos datos acerca de la actividad emprendedora de cada país.

Según el último reporte en el que figura Argentina en el año 2018 (GEM, 2018), la TEA es del 9%. Esto quiere decir que, de cada 100 personas en Argentina, 9 emprendieron en los anteriores tres años y medio.

Por lo tanto, afectando la cantidad de personas empleadas en el sector por la TEA, se obtiene un aproximado de 3200 personas con perfil emprendedor dentro de la ciudad de Mar del Plata y la región. 

8.2. Emprendimientos, proyectos y personas registradas en redes sociales de la industria cultural y creativa.

Los emprendedores culturales dentro de la región son principalmente no registrados. El INDEC estima que solo el 47% (INDEC, 2020) de los empleados del sector están registrados. Muchos de estos emprendedores son personas que trabajan a una menor escala, y muestran sus productos a través de medios electrónicos y ferias.

Es importante tener en cuenta a este grupo, ya que suele ser el que más ayuda necesita por parte de incubadoras. Para lograr cuantificar este sector en la región, se realiza un relevamiento de emprendimientos de base cultural en diferentes redes sociales, tales como Instagram, Facebook y Mercado Libre. El objetivo de esta búsqueda es encontrar a todos aquellos trabajadores no registrados que promocionan sus emprendimientos por estos medios. Con este fin, se efectúa una revisión sistemática, teniendo en cuenta todos aquellos sectores involucrados en la industria cultural.

El análisis determina que aproximadamente hay unos 6400 emprendimientos, proyectos y personas registradas en redes sociales dentro de la industria cultural y creativa en Mar del Plata. Se distribuyen principalmente en el sector de presentaciones artísticas, audiovisual, y artes visuales y artesanías (figura 17). Esto tiene sentido, ya que la mayoría son trabajadores independientes que no han podido formalizar sus negocios.

³⁰ GEM. Obtenido de: <https://www.gemconsortium.org/about/gem/5>

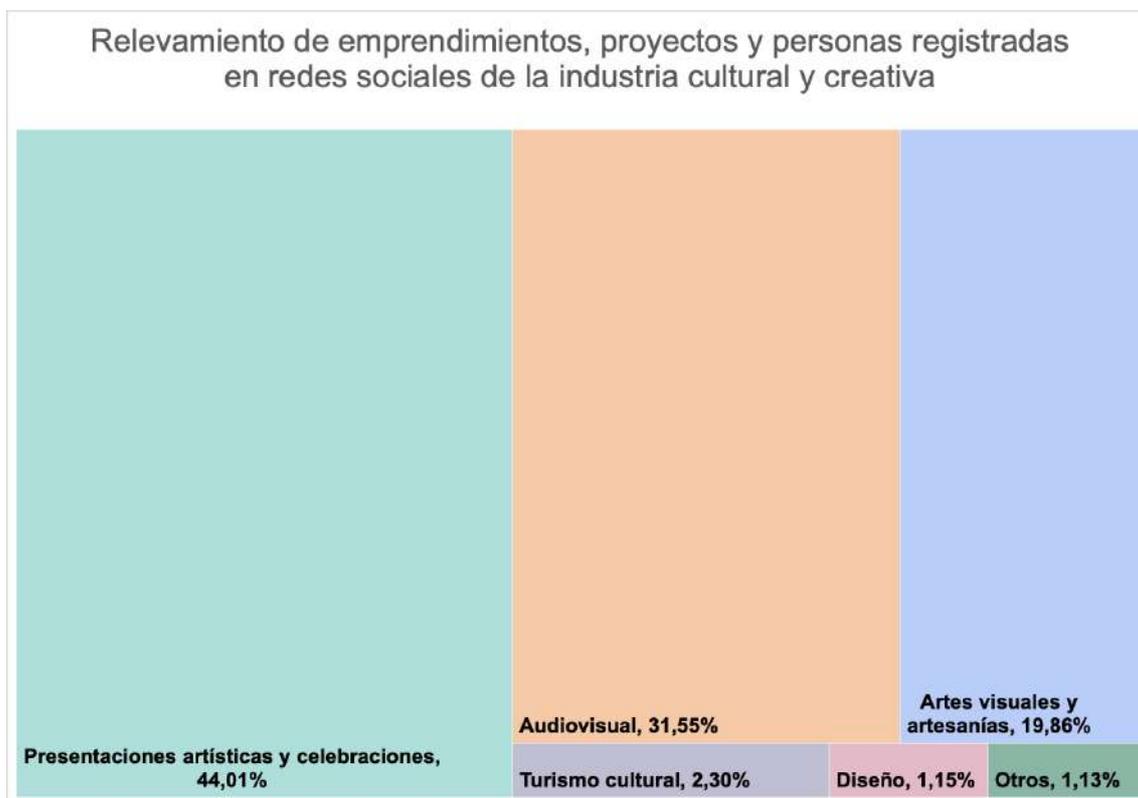


Figura 17: Relevamiento de emprendimientos, proyectos y personas registradas en redes sociales de la industria cultural y creativa

Fuente: Elaboración propia con datos de redes sociales.

8.3. Estudiantes con perfil emprendedor

Otra parte importante del ecosistema emprendedor de la región es el grupo de personas que podrían emprender en un futuro (Bóveda, Oviedo y Yakusik, 2015). Entre ellos, se encuentran estudiantes de carreras de interés como las licenciaturas en gestión cultural, turismo, letras; tecnicaturas en gestión cultural, periodismo digital, comunicación audiovisual, entre otras.

Sin embargo, no todos los estudiantes tienen perfil emprendedor. Es por esta razón que resulta relevante investigar la cantidad de alumnos que estarían dispuestos a emprender y, por lo tanto, ser parte del público objetivo de la incubadora.

Varias universidades alrededor del mundo han logrado establecer métodos de investigación, que buscan obtener datos acerca de las actitudes emprendedoras de los estudiantes. Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESSS) es uno de los proyectos más importantes dentro de este marco. Este estudio analiza la conducta de los jóvenes emprendedores, basado en la teoría del comportamiento planificado de Ajzen (Ajzen,

1991, 2005), que establece que las intenciones de las personas son influenciadas por tres factores. El primero es la actitud frente a un comportamiento determinado. El segundo se basa en las normas subjetivas, y las expectativas que otros tienen sobre él. El último tiene que ver con el control que percibe el individuo que tiene ante diferentes factores, que pueden afectar el comportamiento.

El último reporte de GUESSS para Argentina en el año 2016 encuestó a más de 2600 alumnos. Las carreras relacionadas con la Ciencia del Arte, Humanidades, Ciencias Sociales y otras representan un 28% de la muestra (GUESSS, 2016).

El 8,8% de los estudiantes tienen intenciones de trabajar en su propio negocio inmediatamente después de los estudios, mientras que el 38,2% piensa hacerlo 5 años después de terminarlos. Además, con respecto a aquellos que tienen intenciones de formar su propio negocio, el 18,6% de los interesados piensan crear la empresa por sí solos, mientras que el resto planea tener cofundadores.

A partir de estos datos, se puede estimar que un 47% de los estudiantes estarían dispuestos a emprender 5 años después de terminar sus estudios.

Entre los sectores culturales más elegidos para emprender, se encuentran aquellos relacionados con la publicidad, el turismo y pasatiempos, y las actividades manufactureras como artesanías.

En Mar del Plata y la región, las carreras universitarias y terciarias con salida laboral al sector cultural que se destacan son Arquitectura, Diseño Gráfico, Diseño Industrial, Locución, Letras, Turismo, Gestión Cultural, Periodismo Digital, Comunicación Audiovisual, Bibliotecología y Documentación, entre otras. El total de alumnos de esas carreras es de 8840 aproximadamente (UNMdP, 2015).

Para obtener la cantidad de potenciales emprendedores culturales, se afecta este número por el porcentaje de alumnos que estarían dispuestos a emprender. De esta forma, se obtiene que alrededor de 4160 son los estudiantes del sector cultural que en un futuro formarían parte del público objetivo de la incubadora de base cultural de Mar del Plata. En la figura 18 se presenta la distribución de carreras de estudiantes con perfil emprendedor cultural en la región.

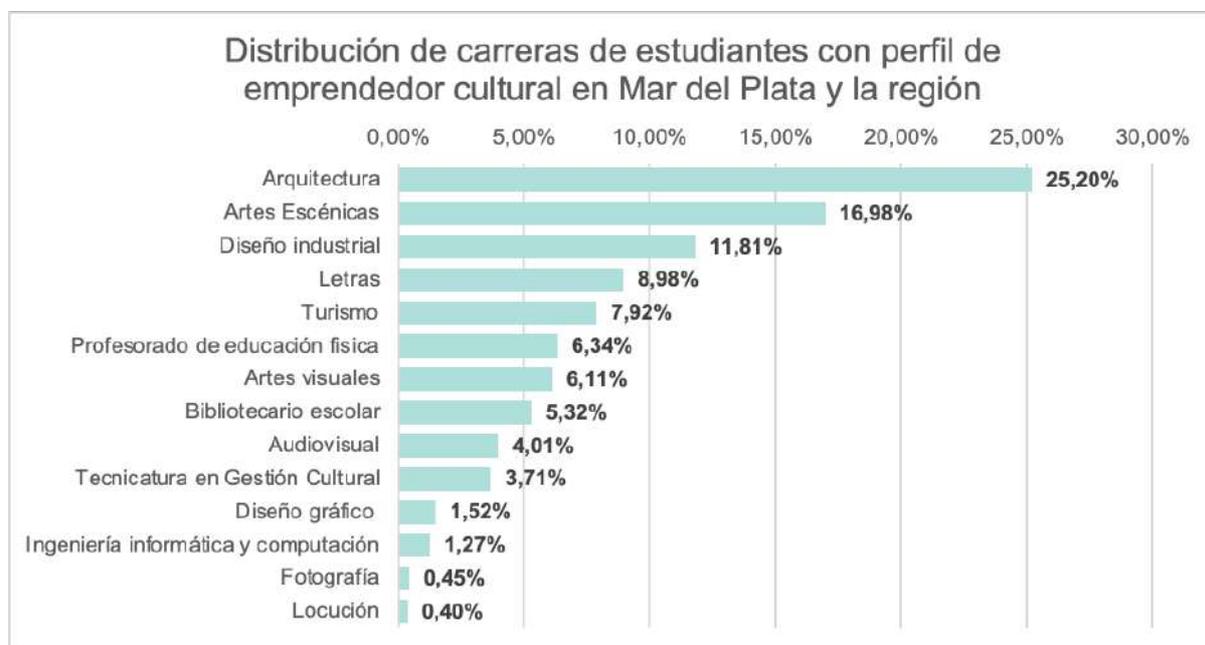


Figura 18: Distribución de carreras de estudiantes con perfil de emprendedor cultural en Mar del Plata y la región

Fuente: Elaboración propia.

8.4. Estimación del público objetivo de la incubadora de base cultural

A partir del análisis realizado, se obtiene un cálculo estimativo del público objetivo que se vería beneficiado con la creación de una Incubadora de Base Cultural en la Universidad Nacional de Mar del Plata. En la tabla se presenta un resumen de los datos.

Sector	Cantidad de personas
Empleados del sector cultural con perfil emprendedor	3200
Emprendimientos, proyectos y personas registradas en redes sociales de la industria cultural y creativa	6400
Estudiantes con perfil emprendedor	4160

Tabla 3: Resumen de los sectores con perfil emprendedor
Fuente: Elaboración propia.

Es importante tener en cuenta que parte de los emprendimientos, proyectos y personas registradas en redes sociales con potencial emprendedor ya están incluidas dentro de lo que son las personas empleadas en el sector cultural con perfil emprendedor. También, muchos son estudiantes. Por lo tanto, se pueden plantear diferentes casos acerca del público objetivo de la incubadora.

Se puede estimar que, al menos, la incubadora de base cultural tendría un mínimo de 3200 personas de público objetivo si se cuenta sólo a los empleados del sector cultural con perfil emprendedor.

Como máximo, se considera el escenario en el que los emprendedores registrados en redes sociales no sean estudiantes ni tampoco empleados del sector cultural con perfil emprendedor. Esto arrojaría un total de 13760 personas en la región con perfil emprendedor que podrían recurrir a la incubadora.

Además, se plantea otro escenario, considerado el más confiable, donde existe un grupo de potenciales emprendedores, tanto estudiantes como empleados, que están actualmente promocionando sus ideas en redes sociales.

Según un estudio realizado por la empresa Emarketer en el año 2019, el 90,4% de los *Millennials* tienen redes sociales. Este dato se puede utilizar para estimar cuántos de aquellos estudiantes con potencial emprendedor están promocionando sus proyectos por estos medios. Si bien la edad de los *Millennials* va desde 25 hasta 40 años (Emarketer, 2019), se toma este porcentaje, ya que la edad promedio de graduación en una carrera universitaria en Argentina es de 28 años. El total de estudiantes es de 3760. Además, el informe indica que un 77,5% de personas dentro de la Generación X usan redes sociales. Estos son considerados dentro de los empleados con perfil emprendedor, obteniendo un resultado estimativo de 2480 personas. En la figura 19 se presenta un diagrama de Venn que explica el escenario planteado.



Figura 19: Escenario probable del público objetivo

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, el escenario intermedio planteado suma un total de 7520 personas aproximadamente. Este cálculo resulta de la suma de los sectores planteados en la figura 19.

Los datos obtenidos acerca del público objetivo y los sectores a los que se dedican sirven como herramienta de guía para el planteo de la incubadora de base cultural. Con dicha información, se puede evaluar la cantidad de personas involucradas y los rubros a los que pertenecen. Entre ellos, se encuentran estudiantes, empleados y emprendedores que son capaces de buscar apoyo por parte de una incubadora. Además, es importante que se ponga especial atención en aquellos sectores de la industria que son más solicitados, tales como las presentaciones artísticas y celebraciones, audiovisual, artes visuales y turismo.

9. PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE CULTURAL PARA LA UNMDP: IncubARTE

Para insertar una incubadora de empresas de base cultural dentro del marco de la Universidad Nacional de Mar del Plata, es necesario delinear una estructura y diseño que satisfaga las necesidades de los emprendedores culturales locales y que se adapte al contexto universitario. Las incubadoras de base cultural de las distintas universidades del país y la propia Incubadora de Empresas de la UNMdP sirven como guía para poder desarrollar un modelo que se encuadre en la Universidad Nacional de Mar del Plata. Por lo tanto, en este apartado se establecen los objetivos, la estructura de la incubadora, las etapas de incubación y los servicios suficientes para poder cumplir con los requerimientos del público objetivo.

9.1. Objetivos

Se propone como objetivo principal de la Incubadora de Empresas de base Cultural de la Universidad Nacional de Mar del Plata, nombrada “IncubARTE”, contribuir a la creación y desarrollo de empresas de base cultural y brindarles apoyo en sus primeras etapas de vida, a través de distintos servicios. Para ello, se plantea que la incubadora solicite a la Secretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica el avalar a los emprendimientos incubados ante otras instituciones u organizaciones a fin de que puedan participar en distintas convocatorias de entidades públicas y/o privadas.

Por otro lado, se manifiesta como otro objetivo la colaboración con las actividades e iniciativas generadas desde las Oficinas de Apoyo al Emprendedor y la coordinación con las mismas, ya que éstas reciben a emprendedores en las diferentes unidades académicas. También, se propone que la incubadora difunda su existencia, como también las convocatorias relativas tanto a la incubadora como a las Oficinas de Apoyo al Emprendedor.

Por último, se plantea la colaboración activa de la incubadora de base cultural con los programas y las actividades de formación de capacitadores, tutores y consultores que actúan en el ámbito tanto de la incubadora como de las Oficinas de Apoyo al Emprendedor.

9.2. Matriz PEST

Para contextualizar a la Universidad Nacional de Mar del Plata y su posibilidad de desarrollar una incubadora de base cultural, se analizarán factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos actúan sobre ella. En la tabla 4 se expone la matriz PEST.



Tabla 4: Matriz PEST
Fuente: Elaboración propia.

9.2.1. Factores Políticos

Respecto a los factores políticos, tanto el Gobierno Nacional como la Municipalidad de General Pueyrredón y otras organizaciones, brindan diferentes herramientas de apoyo para emprendedores culturales. Entre estas herramientas, ofrecen fuentes de financiamiento como subsidios y créditos, ya que es un recurso importante para los emprendedores que quieran desarrollarse en la industria cultural. Por otra parte, estas instituciones también brindan capacitaciones y tutorías sobre determinadas temáticas.

Esto representa una gran oportunidad para la incubadora de base cultural, ya que, a partir de la existencia de los programas y convocatorias, pueden asesorar y ofrecer información a los emprendedores incubados sobre mayor cantidad de servicios.

9.2.2. Factores Económicos

Con respecto a temas económicos, es relevante tener en cuenta las herramientas de apoyo para emprendedores culturales. Distintas instituciones proveen líneas de financiamiento para empresas de base cultural. Esto resulta beneficioso tanto para los emprendimientos como para la incubadora, ya que estas pueden generar vínculos entre emprendedor e institución.

Asimismo, el hecho de que exista la Incubadora de Empresas, simplifica muchos temas económicos y permite la unificación de recursos. Esto resulta en menos medios económicos necesarios que si no hubiera incubadora de base tecnológica e industrial.

9.2.3. Factores Socioculturales

El relevamiento de la industria cultural y creativa permite ver su tamaño y la cantidad de sectores involucrados dentro de ella. Existe una amplia demanda por servicios para los emprendedores culturales, que la Incubadora de Empresas podría aprovechar incorporando una sección para empresas de base cultural. Además, no hay demasiadas incubadoras de base cultural dependientes de universidades en el país, por lo que implica una oportunidad para la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Por otro lado, es importante tener en cuenta al público objetivo de la incubadora. La Universidad cuenta con estudiantes de distintas carreras de interés para la industria cultural, por lo que existen posibilidades tanto de futuras empresas de base cultural como de tutores para la incubadora. Asimismo, hay un notorio porcentaje de trabajadores informales en redes sociales. La incubadora podría funcionar como herramienta para que estos agentes logren salir de esa posición para poder consolidar su negocio.

La Universidad Nacional de Mar del Plata es un ente que cuenta con la trayectoria y experiencia para que la gente reconozca a su incubadora como una institución seria. Además, brinda una cantidad significativa de herramientas de apoyo para los emprendedores. Esto se traduce en confianza, y apoyo hacia la creación de una incubadora de empresas de base cultural.

Otro aspecto a considerar en el factor sociocultural es el funcionamiento de los centros de extensión y de comunicación de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Estos espacios de gestión comunitaria fortalecen la vinculación con la sociedad, ya que ofrecen y organizan actividades culturales, sociales y educativas que atienden a las demandas de la comunidad y enriquecen la divulgación producida por la comunidad universitaria.

9.2.4. Factores Tecnológicos

La Incubadora de Empresas cuenta con un amplio conocimiento tecnológico que puede ser aprovechado para la creación de IncubARTE. Las etapas de incubación establecidas se adaptan a las necesidades de las empresas culturales. Con el apoyo de distintas carreras relacionadas a la industria cultural, se facilitan las capacitaciones y otras herramientas. Además, existen multimedios para exposición y difusión de emprendedores.

9.3. Alternativas para la estructura de IncubARTE

IncubARTE dependerá de la Secretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica, al igual que la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de la UNMdP.

Para su funcionamiento, se proponen diversas alternativas de estructuras. En primer lugar, se plantea la estructura de la incubadora de base cultural de forma independiente, donde se toma como referencia la estructura de la incubadora de base tecnológica ya existente en la UNMdP. Esta alternativa se puede observar en la figura 20.



Figura 20: Primer organigrama propuesto para la Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Mar del Plata "IncubARTE"

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, se propone que ambas incubadoras compartan el mismo Consejo Directivo, Director y Consejo Asesor, pero cada una con su responsable ejecutivo. El Consejo Directivo estará integrado por trece miembros, ya que se utiliza la misma unidad estructural del Consejo Directivo existente, incorporando cinco miembros que serán los representantes de las unidades académicas con incumbencia en las actividades de base cultural. El Consejo Asesor también será el existente, pero al momento de seleccionar a sus integrantes también se considerarán grupos, áreas y departamentos afines a la temática cultural.

Para esta alternativa, se incorpora el Responsable Ejecutivo Cultural, el cual deberá ser docente de la UNMdP y acreditar una trayectoria profesional en temáticas que lo hagan idóneo para su cargo. Para ello, el mismo será propuesto por el Director y seleccionado por el rector de la UNMdP. El Responsable Ejecutivo Cultural encabezará las áreas de formación y capacitación; financiamiento; seguimiento de proyectos; y administración. Además, el Responsable Ejecutivo Cultural tendrá determinadas funciones. Entre ellas, deberá planificar y conducir las acciones de cada etapa de incubación; deberá realizar acciones afines con los objetivos propuestos por el Consejo Directivo e informarle de forma continua a este último acerca del cumplimiento de las etapas y plazos de incubación establecidos, y deberá atender las necesidades de los emprendedores culturales incubados.

Otra alternativa que se propone para ahorrar recursos plantea que ambas incubadoras compartan las áreas de Financiamiento y de Administración. En este caso, cada incubadora cuenta con sus propias áreas de Seguimiento de proyectos y de Formación y capacitación, ya que las mismas están muy orientadas a cada sector y sería difícil que una misma área se encargue de las dos incubadoras. El organigrama referido a esta propuesta se presenta en la figura 21.



Figura 21: Segundo organigrama propuesto para la Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Mar del Plata "IncubARTE".

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se realiza una última alternativa donde las dos incubadoras comparten el Consejo Directivo, el Consejo Asesor y las áreas de Financiamiento y Administración. A diferencia de la alternativa anterior, se plantea que cada incubadora posea su propio director porque, a pesar de que implica un mayor presupuesto, de esta forma no se carga a un único directivo con tantas tareas y cada uno de ellos puede enfocarse con mayor eficiencia en la incubadora que le corresponde. Por otra parte, al igual que la alternativa anterior, se propone que las incubadoras posean su propio responsable ejecutivo y sus propias áreas de Seguimiento de proyectos y de Formación y capacitación, por las mismas razones mencionadas anteriormente. En la figura 22 se muestra el organigrama de la tercera alternativa propuesta.



Figura 22: Tercer organigrama propuesto para la Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Mar del Plata "IncubARTE".

Fuente: Elaboración propia.

Se propone que IncubARTE establezca vínculos con otros programas de incubación de proyectos culturales para la creación de un ambiente de sinergia y colaboración. De esta manera, se obtienen grandes beneficios como mayor apoyo de la comunidad y presencia de Mercado, economías de escala, acceso a más recursos y servicios para los incubados, colaboración e intercambio de información vital, experiencia y nuevas tendencias y oportunidades de expansión.

Para conseguirlo, se plantea compartir experiencias y gestar redes de apoyo mutuo a nivel nacional con las incubadoras de base cultural universitarias analizadas previamente. Así, todas estas incubadoras, incluyendo a IncubARTE, podrían hacer frente a sus problemas colaborando con homólogos que se encuentran con las mismas dificultades en ámbitos importantes, tales como la calidad de los servicios o el fomento de la transferencia de información cultural.

9.4. Etapas de la incubación

Al igual que la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica, se propone que IncubARTE considere las etapas de proceso de selección, preincubación e incubación. Además, al igual que la Incubadora Expresiva de la Universidad Nacional del Litoral, se plantea que también se implemente la etapa de egreso. Las etapas de incubación se muestran en la figura 23.



Figura 23: Etapas de incubación de IncubARTE.

Fuente: Elaboración propia.

9.4.1. Proceso de selección

Esta etapa se plantea similar a la de la incubadora de base tecnológica de la UNMdP. Se realiza una convocatoria y se buscan proyectos tendientes a generar empresas de base cultural. En este sentido, una de sus principales tareas es la difusión de los servicios de incubación. Los proyectos se presentan mediante un formulario online, y se ofrece asistencia mediante correos electrónicos.

Para la selección de los proyectos, se establecen cuatro criterios de evaluación, tomando como referencia a las incubadoras Expresiva, UNNE y la Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Estos son el grado de innovación (en este caso cultural), el impacto social, ambiental y económico; y el criterio del equipo emprendedor y el perfil cultural. Este último evalúa el grado de factibilidad del proyecto, y si puede generar una empresa de base cultural.

Siguiendo los criterios de selección, el consejo directivo determina los proyectos que serán admitidos para su incubación, pasando a la etapa de incubación. De esta forma, debe implementar los mecanismos para decidir de forma objetiva cuáles son las iniciativas que tienen mayor posibilidad de llegar a convertirse en empresas.

9.4.2. Preincubación e incubación

El proceso de preincubación se realiza con el objetivo de diseñar y validar el modelo de negocios de los emprendimientos. El resultado final en esta etapa debe ser contar con un plan de negocio afinado y validado, listo para ingresar a la siguiente etapa de incubación.

Por otra parte, en la etapa de incubación se proponen como objetivos la ejecución de las estrategias definidas en el plan de negocio para la creación de la empresa; el ajuste y definición de nuevos planes de acción; y el desarrollo de habilidades de los emprendedores culturales.

Dentro de estas etapas, se plantean diversos servicios para el emprendedor por parte de la incubadora de base cultural, con el fin de que se brinde apoyo a los emprendedores desde la etapa inicial del emprendimiento hasta el momento en el que están en la condición de funcionar de forma autónoma. Estos servicios potencian al emprendedor y el desarrollo de su nueva empresa.

9.5. Servicios

9.5.1. Capacitaciones para el emprendedor cultural

Para la etapa de pre-incubación, se propone que IncubARTE ofrezca el taller de Validación de Modelos de Negocios que brinda actualmente la incubadora de base tecnológica de la UNMdP, el cual promueve el fortalecimiento de los equipos emprendedores. De esta forma, se potencia su perfil emprendedor a través de metodologías, como el coaching y los cursos prácticos en gestión cultural y empresarial, perfeccionando sus habilidades gerenciales y personales.

A partir del análisis realizado sobre las herramientas para el emprendedor que brindan las incubadoras culturales del país, en la pre-incubación se propone desarrollar capacitaciones en las áreas de planificación estratégica; marketing y comercialización; costos; propiedad intelectual; redes sociales; y aspectos legales.

Sin embargo, para la etapa de incubación, se plantean distintos tipos de tutorías, consultorías, asesoramientos técnicos y capacitaciones sobre determinadas temáticas útiles y más específicas para los emprendedores, según la demanda de cada momento. De la misma manera que lo hace la incubadora de empresas SustentARTE y la UNNE, las capacitaciones se adaptarán a las necesidades de los emprendedores.

En la incubación se alcanza un nivel de relacionamiento más intenso y se trabaja en un ambiente de mayor confianza. Los cursos específicos de la industria cultural, tales como escritura, fotografía y música, serían brindados por tutores ad honorem específicos de cada área.

En la medida de su aplicación, la empresa, el emprendedor y su equipo estarán desarrollando capacidades fundamentales para su crecimiento, encaminando la empresa a su consolidación.

9.5.2. Espacios para el emprendedor cultural

Se plantea el uso de ciertas instalaciones físicas para el funcionamiento inicial del emprendedor, a través de espacios que la UNMdP y otros organismos faciliten a la incubadora para tal fin. El edificio en el que actualmente se encuentra la Incubadora de Empresas puede ser aprovechado para diferentes servicios brindados por IncubARTE. En este espacio se pueden dar capacitaciones a las empresas, ofrecer lugares de trabajo con acceso a internet y telefonía, y realizar reuniones con los mentores, otros emprendedores y otras partes interesadas dentro de las mismas instalaciones.

Por otra parte, la Universidad Nacional de Mar del Plata cuenta con una radio propia. Sus estudios se ubican en la Facultad de Derecho. Además de apoyo en cuanto a conocimiento, producción, y desarrollo, el estudio de radio sirve como herramienta que se le puede brindar a distintos proyectos que pertenezcan a la incubadora.

La Universidad Nacional de Mar del Plata cuenta con el Canal Universidad, el cual produce y emite programas de distintos sectores. Esto sería una herramienta importante para emprendedores que deseen compartir su contenido mediante un canal televisivo. Asimismo, pueden brindar conocimiento para aquellos que necesiten tutoría en producción. Por otra parte, la Videoteca Universitaria se relaciona con productores, instituciones y realizadores de medios audiovisuales provinciales y nacionales. Estos vínculos pueden ayudar a distintos proyectos incubados dentro de IncubARTE, brindando conocimiento acerca del sector.

Además, se cuenta con la editorial de la Universidad Nacional de Mar del Plata, EDUM, creada en el año 2005. Mediante esta, aquellos emprendedores que busquen publicar libros, investigaciones, entre otros, podrán obtener apoyo de esta editorial.

Asimismo, la Compañía de Teatro de la Universidad, el Coro Universitario y el Cuarteto de Cuerdas son agrupaciones artísticas dentro del Programa de Extensión Cultural que complementan como herramientas para aquellos emprendedores dentro de IncubARTE. También, se encuentra el taller de Teatro de la Universidad, cuyo objetivo es formar actores y actrices con sentido profesional, y la ORQUESTA-ESCUELA de la UNMdP. Con su conocimiento dentro del área musical, se propone que los referentes de estos grupos puedan dar charlas técnicas y capacitaciones en el rubro. A su vez, el teatro del Colegio Arturo Illia es un espacio al cual la incubadora podría acceder para poder prestarlo a aquellos emprendimientos que lo necesiten.

9.5.3. Fuentes de financiación para el emprendedor cultural

En cuanto al sustento económico del emprendimiento cultural, se propone que IncubARTE brinde el acceso a recursos, fuentes de financiación, subsidios, créditos, concursos, programas y/o asesoramientos. Para ello, el área de financiamiento de la incubadora debe estar en constante búsqueda y actualización de nuevas líneas de financiamiento, que beneficien tanto a los emprendedores como a la propia incubadora.

Además, a partir del análisis realizado respecto a las herramientas para el emprendedor, se plantea que la incubadora ofrezca el acceso a los siguientes programas:

- Fondo Semilla realizado por el Ministerio de Desarrollo Productivo.
- Fondo Nacional de las Artes y Fondo Argentino de Desarrollo Cultural dependientes del Ministerio de Cultura de la Nación.
- Créditos y subsidios otorgados por el Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales (INCAA).
- Subsidios brindados por la UCIP para aquellos sectores relacionados a la cultura y/o al turismo.

9.5.4. Acercamiento del incubado al ecosistema emprendedor

Para la generación de redes entre emprendedores y los diferentes actores del sistema productivo local, regional y nacional, se propone que la incubadora ofrezca sus instalaciones físicas y un espacio virtual de comunicación. Este contacto de los emprendedores con actores o empresas del ecosistema emprendedor cultural se realiza tanto con potenciales socios estratégicos en la cadena de valor, como con clientes y/o proveedores.

Además, se considera promover la vinculación de los emprendedores con mentores. Estos últimos son aquellos empresarios que anteriormente tuvieron éxito en el proceso de consolidación de un emprendimiento.

9.6. Egreso

El objetivo es que la empresa incubada inicie una nueva etapa en un escenario diferente, fuera de la estructura y del soporte de la incubadora de empresas. En esta etapa, el desarrollo independiente es muy alto y el proyecto ya se encuentra fortalecido.

Como se mencionó anteriormente, una incubadora de empresas tiene la misión de acompañar al emprendedor hasta la maduración de su idea y la consolidación de su empresa.

Sin embargo, no se debe mantener dentro de la incubadora de empresas más tiempo del plazo establecido en la etapa de incubación si la empresa ya está lista para egresar. Por esta razón, se plantean dos criterios de evaluación de egreso:

- **Tiempo:** todo el proceso dura hasta tres años aproximadamente, según los objetivos a alcanzar. Este tiempo se considera suficiente para que el emprendedor esté entrenado, la idea esté madura y el producto o servicio resultante del emprendimiento haya sido probado en la industria cultural.
- **Crecimiento de la empresa:** otro criterio son los resultados que el emprendimiento cultural ha obtenido durante la etapa de incubación. Es necesario determinar en qué momento una empresa que tiene un crecimiento acelerado, puede egresar.

Además, los emprendedores culturales de las empresas que egresan son invitados a asesorar a las nuevas empresas en la etapa de incubación en calidad de mentores o tutores. De esta manera, la incubadora se irá nutriendo de nuevos tutores que apoyen a la formación de futuras empresas.

9.7. Financiamiento de IncubARTE.

El financiamiento de la incubadora de base cultural se plantea de una manera similar a la incubadora de base tecnológica.

Respecto a los tutores que realizarán las capacitaciones, se propone que, al igual que en la incubadora existente, trabajen ad honorem. Para ello, es importante ejecutar una convocatoria para conseguir personas relacionadas con la cultura que puedan aportar al desempeño de la incubadora.

Por otro lado, para el funcionamiento de la estructura de la incubadora, se considera incorporar un presupuesto por parte de la Universidad para la incubadora de base tecnológica. Este presupuesto incluye el pago de cuatro cargos docentes parciales sin dedicación exclusiva, destinados a cada responsable de las áreas de formación, seguimiento de proyectos y administración, y al Responsable Ejecutivo Cultural.

No obstante, la ventaja de este proyecto es que el presupuesto mencionado no considerará los gastos de infraestructura. No es necesaria la asignación de nuevos recursos para el alquiler de otro edificio, ya que se comparte el que utiliza la incubadora de base tecnológica para la realización de capacitaciones, talleres, entre otros. Además, los espacios físicos y de difusión propios de la Universidad Nacional de Mar del Plata tales como teatros, radio y televisión, permiten que las empresas de base cultural puedan hacer uso de ellos. Esto

presenta un beneficio, ya que no se necesita invertir otro presupuesto en este tipo de instalaciones.

Por otra parte, se considera otro presupuesto que se obtiene a partir de los programas propuestos que brindan acceso al financiamiento para el emprendedor cultural. Los fondos de cada programa consideran determinado porcentaje o monto fijo para destinarlo a la incubadora que patrocina a los emprendedores culturales. Este presupuesto lo recibe la fundación de la universidad y, de allí, lo trasladan a la incubadora. El mismo se utiliza para el pago del cargo de la responsable del área de financiamiento y para los talleres que realice la incubadora. Esto implica que a mayor cantidad de proyectos que la incubadora pueda atraer, más presupuesto para la creación de nuevos talleres particulares de emprendimientos de base cultural.

9.8. Propiedad intelectual

Para proteger la propiedad intelectual de los emprendimientos culturales desarrollados, se toma el servicio existente que brinda la Incubadora de Empresas de base tecnológica.

IV. CONCLUSIÓN

Llegado al final de este trabajo, se puede ver que el objetivo general se ha cumplido satisfactoriamente, toda vez que se ha podido llegar a un modelo de incubadora de base cultural para la Universidad Nacional de Mar del Plata: **IncubARTE**. Este propósito se desarrolla gracias al cumplimiento de los objetivos específicos.

El primer objetivo del proyecto es alcanzado debido a que se realiza un estudio sobre las incubadoras de base cultural en el país. Del mismo se destaca la importancia de incluir capacitaciones respecto a temáticas orientadas a áreas de diseño de un plan de negocios, marketing y comercialización, costos, propiedad intelectual, redes sociales y aspectos legales. Además, se determina la relevancia de establecer tutorías en función de las necesidades de los incubados.

Todas las incubadoras de base cultural analizadas brindan acceso al financiamiento, tanto de fuentes nacionales como locales. Por lo cual, este servicio se establece como un factor crítico para el funcionamiento de IncubARTE. Esto es importante tanto para los proyectos incubados, como para la propia incubadora, ya que cada una de las partes puede obtener un porcentaje de los fondos para su financiamiento.

Se recalca que las etapas de incubación no son iguales en todos los casos, si no que cada incubadora se adapta a su contexto. Aquellas con mayor trayectoria y más consolidadas, como Expresiva, cuentan con etapas estructuradas. Otras como la UNNE, trabajan a demanda de los incubados. Cada una se adapta a su entorno específico.

Por otra parte, otro objetivo que se cumple es el análisis del contexto de la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Si bien esta incubadora posee una estructura bien formada y cuenta con suficientes herramientas de apoyo, se considera relevante destacar que contemplan únicamente proyectos de base tecnológica. Los emprendimientos que pertenecen a otros sectores no son incubados. Por este motivo, se recomienda el planteo de una incubadora de base cultural.

Luego, se establece el alcance de la industria cultural y se realiza un análisis sobre la composición de la misma a nivel nacional y regional. De esta forma, se obtiene que el sector cultural que representa el mayor porcentaje en la región es el sector audiovisual con un 18,35%, el cual también tiene la mayor incidencia a nivel nacional. Luego, le sigue el sector de presentación artísticas y celebraciones con un 15,92%, y, en tercer lugar, el sector de turismo cultural con un 14,79%. Esto se debe a que ambos sectores presentan mayor

importancia en Mar del Plata que en otros lugares del país, ya que tanto las obras teatrales, como las actividades turísticas representan un aspecto fundamental para la ciudad y la región.

A partir de este análisis, también se concluye que la industria cultural local cuenta con una amplia diversidad de sectores. Esto representa una oportunidad para que los emprendedores de la región puedan crecer, a partir del desarrollo de su proyecto cultural. Por otra parte, los emprendedores culturales pueden beneficiar a la ciudad y la región generando empleo y aportando a la diversidad cultural. La incubadora tiene que tener en cuenta todos estos sectores implicados para poder brindar apoyo a los emprendimientos. De esta manera, se puede afirmar que se reconoce el comportamiento del sector dentro de la región, y, por lo tanto, se cumple con el objetivo planteado.

Por otro lado, se relevaron las herramientas disponibles para el emprendedor en el país, y de ellas, se establecieron aquellas que se encuentran disponibles específicamente para el emprendedor cultural en la ciudad. Aquí se puede concluir que, tanto las instituciones nacionales como las municipales, brindan una amplia variedad de herramientas que aportan al desarrollo de los proyectos culturales. Como algunas de estas brindan un porcentaje a la incubadora que apoya el emprendimiento, IncubARTE se beneficia y sirve como fuente de financiamiento.

A su vez, se realiza un relevamiento del ecosistema emprendedor cultural para obtener información acerca de los sectores vinculados a los emprendimientos culturales en la región. A partir de ello, se realiza el cálculo del público objetivo. De esto se concluye que un rango entre 3200 y 13760 personas son los futuros consumidores de los servicios de la incubadora de base cultural de la ciudad. Tomando un caso intermedio, se plantea que el público objetivo estimado es de 7520 personas.

Entre el público objetivo, se encuentran estudiantes, empleados y emprendedores que son capaces de buscar apoyo por parte de una incubadora. Los sectores en los que principalmente se distribuyen son en las presentaciones artísticas y celebraciones, audiovisual y turismo.

En base a todo el análisis realizado, se elabora la propuesta de diseño de la incubadora de base cultural para la Universidad Nacional de Mar del Plata, nombrada IncubARTE.

Se determina que la Universidad cuenta con recursos que pueden ser aprovechados para el funcionamiento de la IncubARTE, tales como espacios para el emprendedor cultural, personal capacitado e infraestructura. Gracias a las herramientas que puede brindar tanto la

Incubadora de Empresas como la Universidad Nacional de Mar del Plata, se logra plantear un modelo que junta las mejores prácticas de otras incubadoras, adaptadas a su contexto.

Se establece brindar capacitaciones en las áreas de planificación estratégica; marketing y comercialización; costos; propiedad intelectual; redes sociales; y aspectos legales. Otras capacitaciones más específicas que requiera cada emprendimiento en particular serán brindadas a demanda del emprendedor.

Además, se concluye la importancia de articular los objetivos de la incubadora con la política regional. Por esta razón, para el proceso de selección de proyectos se considera incluir un criterio sobre el aporte a la cultura local, integrando de esta manera el desarrollo de empresas con el desarrollo del entorno regional. Además, por la misma razón, IncubARTE debe conectar a los incubados con los diversos programas que los gobiernos locales emprenden en sus políticas de desarrollo.

Por otra parte, es relevante destacar como factor crítico para el funcionamiento de la incubadora, la generación de redes entre emprendedores y los diferentes actores del sistema productivo local, regional y nacional. De este modo, se fomenta la interacción entre las nuevas empresas y las existentes, y las incubadoras pueden sacar el máximo provecho posible de la colaboración en el ámbito de los servicios de apoyo como, por ejemplo, de la formación especializada.

Por último, se enfatiza la importancia de promover relaciones entre los emprendedores con proyectos incubados, y de esta manera, establecer un ambiente de sinergia y colaboración dentro de la incubadora. Otro aspecto de relevancia desarrollado en la propuesta, que colabora a la creación de un ambiente de sinergia, es el establecimiento de vínculos entre IncubARTE y otros programas del país de incubación de proyectos culturales.

Finalmente, se puede concluir que el diseño de la incubadora de emprendimientos de base cultural en la Universidad Nacional de Mar del Plata es alentador. Se considera clave el aprovechamiento de recursos, mediante el trabajo en conjunto con la Incubadora de Empresas de base tecnológica e industrial. La inserción de IncubARTE beneficiaría tanto a la Universidad como a los emprendedores, estudiantes y, sobre todo, a la cultura regional.

V. BIBLIOGRAFÍA

- Ahora Mar del Plata. (2020). Crearán un predio cultural y gastronómico en los silos del puerto de Mar del Plata. Obtenido de: <https://ahoramardelplata.com.ar/crearan-un-predio-cultural-y-gastronomico-los-silos-del-puerto-mar-del-plata-n4220605>
- Albuquerque, F. (2004). El Enfoque del Desarrollo Económico Local. Buenos Aires: OIT Argentina.
- Arango, D. F. y Bastida C. Aprendizaje colaborativo con microemprendimientos. Obtenido de: <https://docplayer.es/217559762-Aprendizaje-colaborativo-con-microemprendimientos-una-experiencia-de-diseno-desde-practicas-de-base-sociocomunitaria-en-la-unmdp.html>
- Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores - ANPROTEC, Brasil (2011). Obtenido de: <https://anprotec.org.br/site/>
- Aynincuba - Cultura en proyectos. (2021). Programa anual de acompañamiento de proyectos creativos y emprendedores. Obtenido de: <https://www.culturaenproyectos.org/portfolio-items/aynincuba/>
- Baragiola, V. R. (2011). Proyecto 1: Ordenanza. Creando la "Incubadora de Empresas" dentro de la estructura orgánica de la Secretaría de la Producción. Obtenido de: http://www.concejo.mdp.gob.ar/expedientes/ficha_expediente.php?anio=2011&tipo=E&numero=168
- Bóveda, Oviedo y Yakusik (2015). Manual de Implementación de Incubadoras de Empresas, Obtenido de: https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info_11_02.pdf
- Buenos Aires Film Commission. (2021). Incubadora BAFC. Obtenido de: <https://bafc.buenosaires.gob.ar/eventos/7/incubadora-bafc>
- Catalano, F (2019). La Clase Creativa y las Ciudades Argentinas. Buenos Aires. Obtenido de: <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2019/03/clasecreativa.pdf>
- Centro Cultural y Recreativo Plaza del Agua. (2018). Carta Municipal. Obtenido de: <https://proyectoplazadelaguamdp.com.ar/assets/pdf/carta-municipal.pdf>
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes del Gobierno de Chile (2011). Guía para la Gestión de Proyectos Culturales. Valparaíso, Chile.

- Costa Vila, H (2018). Informes de cadenas de valor: Industrias culturales. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. México. Ed: Pearson Educación.
- Deiana, A. (2015). Las Industrias Culturales en la Argentina. Obtenido de: https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7513/agostina-deiana.pdf
- Delbon, S. (2019). El rol de las incubadoras de empresas en el Desarrollo Económico Territorial. El caso de la incubadora de empresas de Sunchales. Obtenido de: http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/doc_num.php?explnum_id=2432
- Díaz, S. P. y Pita Fernández S. (2005). Revisiones sistemáticas y Metaanálisis. Obtenido de: <https://www.fisterra.com/formacion/metodologia-investigacion/revisiones-sistematicas-metaanalisis/>
- Dillon, A. (2019). La biopic musical argentina como fenómeno cultural: los casos de Gilda y El Potro. Universidad Católica Argentina.
- El Marplatense. (2017). Actividades de Cultura Mar del Plata. Obtenido de: <https://elmarplatense.com/2017/01/27/actividades-de-cultura-mar-del-plata-25/>
- Fondo Nacional de las Artes. (2021). Financiamiento. Obtenido de: <https://fnartes.gob.ar/como-nos-financiamos>
- Getino, O. (2001). Aproximación a un estudio de las Industrias Culturales en el Mercosur (Incidencia económica, social y cultural para la integración regional).
- Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey. (2016). Intentions and Activities of Students across the World. Obtenido de: https://www.guesssurvey.org/resources/nat_2016/GUESSS_Report_2016_Argentina_es.pdf
- Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (s,f). Emprendimientos de Promoción y Desarrollo Cultural. Obtenido de: <https://www.buenosaires.gob.ar/cultura/matrizparaladanza/emprendimientos-de-promocion-y-desarrollo-cultural>
- IMAF Pymes. (2021). Informe IMAF 2021. Obtenido de: <https://www.redcame.org.ar/advf/documentos/2021/04/60818daa79d19.pdf>
- Incubadora Creativa. (2021). Servicios. Obtenido de: <https://www.incubadoracreativa.com/>
- Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Mar del Plata. (2020). Inicio. Obtenido de: <https://incubadora.mdp.edu.ar/>
- INDEC (2020). Cuenta Satélite de Cultura. Buenos Aires. INDEC Argentina. Obtenido de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/csc_08_21BCD42AD8B5.pdf

- INNOVA Incubadora de Proyectos. (2021). Área i - culturales. Obtenido de:
<http://innova.unla.edu.ar/area-culturales.html>
- Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales. (s,f). Créditos. Obtenido de:
<http://www.incaa.gov.ar/creditos>
- Jacobsohn, G (2017). Incubadoras de Empresas en Argentina. Secretaría de Emprendedores y de la PyME. Buenos Aires. Obtenido de: <http://www.aderr.org.ar/wp-content/uploads/2019/02/Informe-de-Incubadoras-en-Argentina-Diagno%CC%81stico-2017-compressed.pdf>
- Madrugra, E. (2014). Temas de Economía Mundial. Pedraza (Ed).
- Medina, D. R. (2008). Normativa interna UNMdP. Obtenido de:
<https://www.mdp.edu.ar/attachments/article/19/RR3606-08.pdf>
- Ministerio de Cultura de Argentina. (s,f). Fondo Argentino de Desarrollo Cultural y Creativo. Obtenido de: <https://www.cultura.gob.ar/institucional/programas/fondo-argentino-de-desarrollo-cultural-y-creativo/>
- Ministerio de Cultura de Argentina. (2016). Foro Argentina Creativa. Obtenido de:
<https://www.cultura.gob.ar/noticias/foro-argentina-creativa/>
- Ministerio de Cultura de Perú (2016). CONECTA: Manual para Emprendedores Culturales. Lima, Perú. Obtenido de: <http://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2016/10/CONECTA-Manual-para-Emprendedores-Culturales.pdf>
- Ministerio de Desarrollo Productivo. (s,f). Fondo Semilla. Fuente:
<https://www.argentina.gob.ar/servicio/acceder-al-fondo-semilla>
- Ministerio de Desarrollo Productivo. (s,f). Programa Redes para emprender. Fuente:
<https://www.argentina.gob.ar/acceder-al-programa-redes-para-emprender>
- Ministerio de Turismo y Cultura del Gobierno de San Juan. (2021). Programa Provincial Emprendedor Cultural V. Obtenido de:
https://capacitur.sanjuan.tur.ar/Basesycondiciones_EC_2021.pdf
- Morcela, O. A., Nicolao García, J. I., y Solís, E. (2018). Experiencia de implementación de las Normas ISO 9001: 2015 en una PyME. Mar del Plata: SAMECO.
- Municipalidad de General Pueyrredón. (2021). Cultura. Obtenido de:
<https://www.mardelplata.gob.ar/cultura>
- Municipalidad de General Pueyrredón. (2021). Desarrollo Productivo: Mujeres emprenden. Obtenido de: <https://www.mardelplata.gob.ar/produccion/mujereseemprenden>
- Municipalidad de General Pueyrredón. (2021). Programa Cultural de Emergencia. Obtenido de: <https://www.mardelplata.gob.ar/convocartemgp>

- Municipalidad de General Pueyrredón. (s,f). Programa Sociocultural Almacenes Culturales. Obtenido de: <https://www.mardelplata.gob.ar/emprendedoresculturales>
- Municipalidad de General Pueyrredón. (s,f). Club de Emprendedores. Obtenido de: <https://www.mardelplata.gob.ar/clubdeemprendedores>
- Municipalidad de General Pueyrredón. (s,f). Programa: “Mar del Plata emprende”, disponible en <https://www.mardelplata.gob.ar/mdpemprende>
- Municipalidad de General Pueyrredón. (s,f). Programa: “Mi Primer Comercio”. Obtenido de: <https://www.mardelplata.gob.ar/miprimercomercio>
- Naciones Unidas. (2017). Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Nueva York.
- Naudin, A (2017). Cultural Entrepreneurs: Identity and becoming a cultural entrepreneur. Birmingham City University.
- Nodriza. (2005). Guía de Buenas Prácticas para las incubadoras de empresas. Obtenido de: <https://es.slideshare.net/damen01/guia-de-buenas-practicas-para-las-incubadoras-de-empresas>
- Observatorio de la Economía Social y Solidaria, 2018 Antecedentes de la Incubación de Empresas, Incubación Social e Incubadoras en la Economía Social y Solidaria. Fuente: <https://observatorioess.org.ar/2018/04/12/2-antecedentes-de-la-incubacion-de-empresas-incubacion-social-e-incubadoras-en-la-economia-social-y-solidaria/>
- Observatorio de Noticias de la Red- Empresa ALCUE. (s,f). Abierta la inscripción al primer Taller de la Incubadora FADyCC de la UNNE. Obtenido de: <https://observatoriodenoticias.redue-alcue.org/abierta-la-inscripcion-al-primer-taller-de-la-incubadora-fadycc-de-la-unne/>
- Oficina de la CEPAL. (2002). Mar del Plata productiva: diagnóstico y elementos para una propuesta de desarrollo local. Obtenido de: https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/4834/S0280595_es.pdf
- Potenciar. (2020). Laboratorio de Innovación Cultural y Científica. Obtenido de: <https://www.potenciar.org.ar/laboratorio-de-innovacion-cultural-y-cientifica/>
- Prensa Ministerio de Turismo y Cultura de San Juan (2019). Emprendedor Cultural: una herramienta para el desarrollo productivo. San Juan, Argentina. Obtenido de: <https://sisanjuan.gob.ar/turismo-y-cultura/2019-09-06/17109-emprendedor-cultural-una-herramienta-para-el-desarrollo-productivo>
- Recursos Culturales Sitio Web. (2016). Fábrica de emprendedores abre convocatoria para programa de formación. Obtenido de: <https://www.recursosculturales.com/fabrica-de-emprendedores-convocatoria-formacion/>

- Rey, G. (2009). Industrias culturales, creatividad y desarrollo. España. Ed.: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Obtenido de: http://www.lacult.unesco.org/docc/2009_Ind_Cult_CreativDes_AECID.pdf
- RGC Ediciones. (2020). Algunas coordenadas de la Gestión Cultural en la Argentina. Obtenido de: <https://rgcediciones.com.ar/algunas-coordenadas-de-la-gestion-cultural-en-la-argentina/>
- Río Negro Comunicación: Gobierno de Río Negro. (2021). Río Negro a la vanguardia nacional: es ley el fomento de las industrias culturales y creativas. Obtenido de: <https://rionegro.gov.ar/index.php?contID=69559>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). Administración. México. Ed: Pearson Educación.
- Rodríguez et al (s,f). Las incubadoras de empresas y el modelo MIDE SNIT. Obtenido de: <http://www.chi.itesm.mx/investigacion/wp-content/uploads/2013/11/NEG19.pdf>
- Saferstein, E. y Szpilbarg, D. (2014). De la industria cultural a las industrias creativas: un análisis de la transformación del término y sus usos contemporáneos. Obtenido de: https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/35152/CONICET_Digital_Nro.d3200879-dd91-4658-8446-0158dbb0d64a_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Sampieri (2014). Metodología de la Investigación. México. Ed: McGraw Hill Education.
- Sánchez y Tabuenca (2004). El fenómeno de la incubación de empresas y los CEEIS. Obtenido de: <https://core.ac.uk/download/pdf/58906908.pdf>
- Secretaría de Extensión Universitaria: Universidad Nacional de Córdoba. (2012). Acompañando Emprendedores: estrategias para un desarrollo sostenible. Obtenido de: <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/ext/article/view/1397>
- Sistema de Información Cultural de la Argentina (SINCA). (2021). Mapa Cultural. Obtenido de: <https://www.sinca.gob.ar/>
- Sitio Oficial de Turismo del Gobierno de la Provincia de Salta. (s,f). Programa INCUBA Salta. Obtenido de: <http://turismo.salta.gov.ar/contenido/1001/programa-incuba-salta>
- Speziale, A. (1944). Cultura de Masas e Industria Cultural. Obtenido de: <https://proyectoidis.org/cultura-de-masas-e-industria-cultural/>
- Subsecretaría de Transferencia y Vinculación Tecnológica. (2020). Informe de gestión 2020: Incubadora de empresas de base tecnológica e industrial. Obtenido de: <https://incubadora.mdp.edu.ar/wp-content/uploads/2021/03/Informe-de-Gestion-2020-para-Pagina-Web-1.pdf>

- SurveyMonkey. (s,f). Comparación entre preguntas cerradas y preguntas abiertas. Obtenido de: <https://es.surveymonkey.com/mp/comparing-closed-ended-and-open-ended-questions/>
- Sustentarte. (2021). Novedades Sustentarte. Incubadora de Proyectos Culturales Sustentables. Obtenido de: <http://www.arte.unicen.edu.ar/novedades-sustentarte-incubadora-de-proyectos-culturales-sustentables-2/>
- Sustentarte. (2021). Quienes somos. Obtenido de: <http://www.arte.unicen.edu.ar/sustentarte/index.php/quienes-somos/>
- UADE. (2021). Programa de Incubación (IHUB). Obtenido de: <https://www.uade.edu.ar/acerca-de-uade/uade-hub/programa-de-incubacion/>
- UCIP. (2021). Cámaras asociadas. Obtenido de: <http://www.ucip.org.ar/organizaciones-asociadas/camaras-asociadas/>
- UNESCO (2010). Políticas para la creatividad: Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas. Francia. Ed.: Gráfica latina.
- UNESCO (2021). Convocatoria a la Red de Ciudades Creativas de la UNESCO 2021: Guía de aplicación. Obtenido de: https://www.cultura.gob.ar/media/uploads/2021-uccn_application-guidelines__0_ciudades_creativas_2021_espanol_1.pdf
- Universidad Nacional de Córdoba (s,f). Innovación Cultural. Obtenido de: <http://incubadoradeempresas.unc.edu.ar/2610-2/>
- Universidad Nacional de Mar del Plata. (2015). Estadísticas. Obtenido de: <http://www2.mdp.edu.ar/index.php/academica/anuarios-estadisticos/estadisticas-2015>
- Universidad Nacional de Mar del Plata. (s,f). Subsecretaría de Transferencia y Vinculación Tecnológica. Obtenido de: <https://www.mdp.edu.ar/index.php/transferencia/subsecretaria-de-transferencia-y-vinculacion-tecnologica>
- Universidad Nacional del Litoral (s,f). Incubadora EXPRESIVA. Obtenido de: <https://www.unl.edu.ar/vinculacion/incubadora-expresiva/>
- Universidad Nacional del Nordeste. (s,f). Incubadora de Proyectos de Innovación artísticos-culturales FADyCC. Obtenido de: <http://www.artes.unne.edu.ar/incubadora-fadycc/>
- Universidad Nacional de Rosario. (2021). Programa de Formación de Industrias Creativas 2021. Obtenido de: <https://unr.edu.ar/noticia/14473/programa-de-formacion-de-industrias-creativas-2021>
- Universidad Nacional de Villa María. (2021). Incubadora de Empresas: Programa UNIPYMES. Obtenido de: https://extension.unvm.edu.ar/?page_id=8829

UNNE Medios. (2020). Con una incubadora, la Universidad busca fortalecer proyectos de innovación artísticos-culturales. Obtenido de: <https://medios.unne.edu.ar/2020/12/22/con-una-incubadora-la-universidad-busca-fortalecer-proyectos-de-innovacion-artisticos-culturales/>

Sitios Web consultados

Aynincuba - Cultura en proyectos. Programa anual de acompañamiento de proyectos creativos y emprendedores. Obtenido de: <https://www.culturaenproyectos.org/portfolio-items/aynincuba/>

Comparación entre preguntas cerradas y preguntas abiertas. Obtenido de: <https://es.surveymonkey.com/mp/comparing-closed-ended-and-open-ended-questions/>

Diario La Capital. *Cultura de Nación lanzan encuesta federal para artistas e involucra a Mar del Plata*. Obtenido de: <https://www.lacapitalmdp.com/cultura-de-nacion-lanzan-encuesta-federal-para-artistas-e-involucra-a-mar-del-plata/>

EXPRESIVA. Incubadora de emprendimientos culturales de Santa Fe. Obtenido de: <http://obc.grupomontevideo.org/practicas/39expresiva-incubadora-de-emprendimientos-culturales-de-santa-fe>

GEM. Obtenido de: <https://www.gemconsortium.org/about/gem/5>

GEM. Misión y valores. Obtenido de: <https://www.gemconsortium.org/about/gem/5>

GUESSS. Obtenido de: <https://www.guesssurvey.org/>

INNOVA Incubadora de Proyectos. Área i - culturales. Obtenido de: <http://innova.unla.edu.ar/area-culturales.html>

Insider Intelligence. Obtenido de: <https://www.insiderintelligence.com/about/>

Instituto Nacional de la Música. Obtenido de: <https://inamu.musica.ar/>

Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales. Créditos. Obtenido de: <http://www.incaa.gov.ar/creditos>

Ministerio de Desarrollo Productivo. Programa Redes para emprender. Obtenido de: <https://www.argentina.gob.ar/acceder-al-programa-redes-para-emprender>

Ministerio de Desarrollo Productivo. Fondo Semilla. Obtenido de: <https://www.argentina.gob.ar/servicio/acceder-al-fondo-semilla>

Ministerio de Cultura de Argentina. Fondo Argentino de Desarrollo Cultural y Creativo. Obtenido de: <https://www.cultura.gob.ar/institucional/programas/fondo-argentino-de>

- desarrollo-cultural-y-creativo/ Fondo Nacional de las Artes. Obtenido de: <https://fnartes.gob.ar/prestamos/microcreditos>
- Municipalidad de General Pueyrredón. Programa: “Mar del Plata emprende”. Obtenido de: <https://www.mardelplata.gob.ar/mdpemprende>
- Municipalidad de General Pueyrredón. Programa: “Mi Primer Comercio”. Obtenido de: <https://www.mardelplata.gob.ar/miprimercomercio>
- Municipalidad de General Pueyrredón . Desarrollo Productivo: Mujeres emprenden. Obtenido de: <https://www.mardelplata.gob.ar/produccion/mujereseemprenden>
- Municipalidad de General Pueyrredón. Programa Cultural de Emergencia. Obtenido de: <https://www.mardelplata.gob.ar/convocartemgp>
- Municipalidad de General Pueyrredón. Cultura. Obtenido de: <https://www.mardelplata.gob.ar/cultura>
- Sustentarte. Novedades Sustentarte. Incubadora de Proyectos Culturales Sustentables. Obtenido de: <http://www.arte.unicen.edu.ar/novedades-sustentarte-incubadora-de-proyectos-culturales-sustentables-2/>
- Sustentarte. Quienes somos. Obtenido de: <http://www.arte.unicen.edu.ar/sustentarte/index.php/quienes-somos/>
- UCIP. Obtenido de: <http://www.ucip.org.ar/acerca-de-ucip/>
- Universidad Nacional de Mar del Plata. Oficina de Apoyo al emprendedor. Obtenido de: <https://eco.mdp.edu.ar/emprende/oficina-de-apoyo-al-emprendedor>
- Universidad Nacional de Mar del Plata. Acompañando emprendedores. Obtenido de: <https://eco.mdp.edu.ar/emprende/>
- Universidad Nacional del Nordeste. Incubadora de Proyectos de Innovación artísticos-culturales FADyCC. Obtenido de: <http://www.artes.unne.edu.ar/incubadora-fadycc/>
- Universidad Nacional del Litoral. Incubadora EXPRESIVA, disponible en <https://www.unl.edu.ar/vinculacion/incubadora-expresiva/>
- Universidad Nacional de Villa María. Incubadora de Empresas: Programa UNIPYMES. Obtenido de: https://extension.unvm.edu.ar/?page_id=8829
- Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Inicio. Obtenido de: <https://incubadora.mdp.edu.ar/>
- UNNE Medios. Con una incubadora, la Universidad busca fortalecer proyectos de innovación artísticos-culturales. Obtenido de: <https://medios.unne.edu.ar/2020/12/22/con-una-incubadora-la-universidad-busca-fortalecer-proyectos-de-innovacion-artisticos-culturales/>