

Trabajo Final de la Carrera Ingeniería Industrial

---

# Plan estratégico para una Incubadora de Empresas Sociales en la ciudad de Mar del Plata

---

**Regidor Nicolas**

Mat.12150

regidornicolas@gmail.com

**Cabut Mercedes**

Mat.11905

mercedescabut@gmail.com

Departamento de Ingeniería Industrial

Facultad de Ingeniería

Universidad Nacional de Mar del Plata



Universidad Nacional  
de Mar del Plata



FACULTAD  
DE INGENIERIA

Mar del Plata 6 de noviembre del 2014



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/).

Trabajo Final de la Carrera Ingeniería Industrial

---

# Plan estratégico para una Incubadora de Empresas Sociales en la ciudad de Mar del Plata

---

**Regidor Nicolas**

Mat.12150

regidornicolas@gmail.com

**Cabut Mercedes**

Mat.11905

mercedescabut@gmail.com

Departamento de Ingeniería Industrial

Facultad de Ingeniería

Universidad Nacional de Mar del Plata



Universidad Nacional  
de Mar del Plata



FACULTAD  
DE INGENIERIA

Mar del Plata 6 de noviembre del 2014

## **Plan estratégico para una Incubadora de Empresas Sociales en la ciudad de Mar del Plata**

**Regidor Nicolas**

Mat.12150

regidornicolas@gmail.com

**Cabut Mercedes**

Mat.11905

mercedescabut@gmail.com

### **Evaluadores**

- **Mg. Ricardo de Elorza**
- **Ing. Sergio AlejandroCompani**
- **Ing. Raúl De Matteis**

### **Director:**

- **Mg. Ing. Jorge Domingo Petrillo**

### **Co-directora:**

- **Ing. María Belén Menna**

- **RESUMEN**

El presente trabajo consiste en la realización de un plan estratégico y un plan de inversión para la creación de una incubadora de empresas sociales en la ciudad de Mar del Plata. En la actualidad la ciudad no cuenta con una organización que reúna todas las características que requieren este tipo de emprendimientos, por lo que la mayoría de las empresas sociales tienden a depender de planes estatales que solo satisfacen sus necesidades de forma parcial. El objetivo del trabajo es determinar las principales necesidades de los emprendimientos sociales en la ciudad, principalmente en sus primeros años, y analizar la viabilidad de la instalación de una incubadora de empresas de este tipo a través de un estudio de mercado, análisis de factores críticos para una incubadora y un análisis económico. Los resultados alcanzados indican que es factible la creación de una organización de este tipo obteniendo beneficios sociales a través del mismo proyecto, y a través de cada uno de los emprendimientos por medio de su actividad específica.

- **PALABRAS CLAVE:**

INCUBADORAS DE EMPRESAS, EMPRESAS SOCIALES, ESTUDIO DE MERCADO, PLAN ESTRATÉGICO, PROYECTO DE INVERSIÓN.

ÍNDICE

1. Introducción.....	1
1.1. Historia y contexto actual de las Incubadoras de Empresas Sociales.....	1
1.2. Objetivos del trabajo.....	5
2. Marco teórico.....	6
2.1. Marco conceptual .....	6
2.1.1. Clasificación de Incubadoras de Empresas .....	6
2.1.2. Concepto de Empresa Social .....	8
2.1.3. Innovación Social y Tecnologías de Inclusión Social.....	10
2.1.4. Perfil del Emprendedor Social .....	12
2.1.5. Formas constitutivas de las Empresas Sociales.....	14
2.2. Metodología a seguir .....	19
2.2.1. Estudio de Mercado .....	19
2.2.1.1. Tipo de Investigación .....	19
2.2.1.2. Cuestiones de Estudio .....	20
2.2.2. Planificación estratégica.....	21
2.2.2.1. Análisis FODA.....	21
2.2.2.2. Matriz de perfil competitivo o Matriz BCG.....	22
2.2.2.3. MPEC .....	22
2.2.3. Análisis de Factores Críticos de una Incubadora.....	23
2.2.3.1. Diagrama de Gantt.....	24
2.2.4. Plan de Inversión.....	24
3. Desarrollo .....	26
3.1. Estudio de Mercado Local .....	26
3.1.1. Análisis de La Demanda de Empresas Sociales (demanda derivada).....	26
3.1.1.1. Condiciones Laborales.....	26
3.1.1.2. Condiciones de Calidad de Vida .....	28
3.1.2. Análisis de Emprendedores (Demanda Directa).....	29
3.1.2.1. Evaluación del Perfil Emprendedor en la zona Mar del Plata .....	29
3.1.2.2. Empresas y Emprendimientos Sociales en la ciudad .....	33
3.1.3. Análisis de Necesidades y Dificultades .....	38
3.1.4. Análisis de la Oferta: Programas de Apoyo a Empresas Sociales .....	41

3.2. Plan estratégico.....	45
3.2.1. Evaluación de estrategias posibles .....	45
3.2.1.1. Matriz FODA .....	45
3.2.1.2. Matriz del perfil competitivo, Matriz BCG.....	47
3.2.1.3. Formulación estratégica.....	50
3.2.2. Factores Críticos para el funcionamiento de la Incubadora .....	54
3.2.2.1. Oferta de servicios especializados .....	54
3.2.2.2. Equipo de la Incubadora .....	56
3.2.2.3. Planeamiento y Gestión .....	62
3.2.2.4. Proceso de selección .....	65
3.2.2.5. Proceso de incubación.....	69
3.2.2.6. RED de Relacionamientos .....	71
3.2.2.7. Tamaño, infraestructura física y localización del proyecto.....	73
3.2.2.8. Marketing .....	80
3.2.2.9. Influencias Políticas .....	86
3.3. Capitalización de la Incubadora.....	88
3.3.1. Estimación de costos de la Incubadora .....	88
3.3.2. Estimación de Ingresos .....	92
3.3.2.1. Cuadro de Usos y Fuentes.....	94
3.3.3. Financiación del proyecto.....	95
3.3.4. Análisis beneficio-costos del proyecto para el ente estatal.....	95
3.3.5. Evaluación económica del proyecto incorporando el riesgo .....	96
4. Conclusiones.....	100
5. Bibliografía .....	102
6. Anexos .....	104
6.1. Resultados del estudio de mercado.....	104
6.1.1. Demanda de empleo .....	104
6.1.2. Relevamiento de Emprendimientos Sociales.....	106
6.2. Relacionamientos .....	111
6.3. Sistema de Indicadores .....	113
6.4. Estructura de costos .....	120
6.4.1. Capacitaciones, Exposiciones y Presentaciones.....	120
6.4.2. Muebles y equipamientos.....	120

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: ONGs Con desarrollos Productivos ..... 34

Cuadro 2: cantidad de cooperativas en el padrón por año y de cooperativas activas. .... 36

Cuadro 3: Números totales del relevamiento de emprendimientos sociales. .... 38

Cuadro 4: Necesidades y dificultades de las Empresas Sociales. .... 39

Cuadro 5: Características de los programas de apoyo a emprendimientos Sociales. .... 44

Cuadro 6: Matriz FODA. Factores Internos y Extern..... 46

Cuadro 7: Matriz de estrategias FODA: FO, FA, DO, DA. .... 47

Cuadro 8: Matriz de la Gran Estrategia MPEC ..... 50

Cuadro 9: tasa de crecimiento en la generación de emprendimientos sociales. .... 54

Cuadro 10: Relación entre las actividades actuales relevadas y la Estructura Organizacional propuesta. .... 58

Cuadro 11: Puestos fundamentales dentro de la Incubadora ..... 58

Cuadro 12: Tabla de Ponderación para el Proceso de Selección. .... 68

Cuadro 13: Codificación para las distintas Clasificaciones de Relaciones Institucionales..... 71

Cuadro 14: Dimensiones del Sector de Servicios Comunes..... 74

Cuadro 15: Dimensiones del Sector Administrativo. .... 74

Cuadro 16: Dimensiones del Sector de Extensión y apoyo. .... 75

Cuadro 17: Síntesis de Dimensiones de la Superficie Cubierta ..... 75

Cuadro 18: Diagrama Relacional de Actividades..... 76

Cuadro 19: Diagrama Adimensional de Bloques. .... 77

Cuadro 20: Diferenciación del Servicio de Incubación Física..... 81

Cuadro 21: Diferenciación del Servicio de Incubación Abierta..... 82

Cuadro 22: Estructura de costos ..... 90

Cuadro 23: Costos cubiertos por organismo estatal. .... 91

Cuadro 24: Ingresos para la Incubadora ..... 93

Cuadro 25: Cuadro de Usos y Fondos ..... 94

Cuadro 26: Beneficios por parte del organismo estatal..... 96

Cuadro 27: Listado de emprendimientos Activos Relevados. .... 108

Cuadro 28: Datos utilizados para calcular la tasa de crecimiento. .... 109

Cuadro 29: Estimación de las tasas próximas. .... 110

Cuadro 30: Relacionamientos. ....	112
Cuadro 31: sistema de Indicadores .....	119
Cuadro 32: Costos de Capacitaciones, Exposiciones y Presentaciones.....	120
Cuadro 33: Costos en Muebles y Equipamientos. ....	121
Cuadro 34: Costos en Infraestructura e Instalaciones. ....	122
Cuadro 35: Costos de Salarios.....	122
Cuadro 36: Costos de Seguros. ....	122

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ocupados Patronos.....	30
Figura 2: Nivel Educativo de Emprendedores.....	32
Figura 3: Organizaciones de La Sociedad Civil por Rubro-Fuente: Elaboración Propia a partir de datos de la Dirección de Relaciones con las ONG, MGP. ....	34
Figura 4: Perfil Competitivo .....	48
Figura 5: Estrategias de la Matriz de Perfil Competitivo.....	48
Figura 6: Estructura Organizacional Propuesta para la Incubadora.....	57
Figura 7: Modelo de Gestión. Sistema de Mejora Continua-Fuente: Adaptación del Libro de Guimaraes, Planeamiento y gestión de Incubadoras de Tecnologías Sociales Para el Desarrollo, Amprotec, 2006. ....	63
Figura 8: Adaptación Genérica de la dinámica Socio-Técnica del artículo de Cacopardo, Cusan, Rotondaro, Tecnologías Sociales como un emergente territorial: Aportes para un modelo de gestión del hábitat popular, 2009.....	66
Figura 9: Proceso de Incubación Física.....	69
Figura 10: Proceso de Incubación Abierta.....	70
Figura 11: Base de Datos modelo propuesta para las Relaciones Institucionales. ....	72
Figura 12: Plano de la Incubadora.....	77
Figura 13: Representación de la Incubadora en el Terreno escogido. ....	80
Figura 14: Frecuencia acumulada para el Valor Presente 1. ....	97
Figura 15: Frecuencia acumulada Relación costo Beneficio 1.....	98
Figura 16: Frecuencia acumulada, Relación Beneficio-costo 2.....	98
Figura 17: Frecuencia Acumulada Valor Presente 2.....	99
Figura 18: Tasa de Desocupación.....	104
Figura 19: Tasa de Desocupación.....	105

Figura 20: Tasa de Actividad ..... 105

Figura 21: Tasa de Subocupación ..... 106

Figura 22: Trabajo No Registrado ..... 106

Figura 23: Estimación de la tasa de crecimiento de emprendimientos sociales. .... 110

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. HISTORIA Y CONTEXTO ACTUAL DE LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS SOCIALES

La Incubación de Empresas surgió como una herramienta de Desarrollo Local a principios y mediados de los 80's, inicialmente en Estados Unidos y Europa y luego fue expandida al resto del mundo. La misma emergió con el objetivo de nutrir ideas de negocio y *start-ups*<sup>1</sup> y, mediante un programa de soporte elaborado, ayudarlas a establecerse y acelerar su crecimiento y éxito. Las incubadoras, como agentes facilitadores, tienen como objetivo incentivar el Espíritu Empresarial, introduciendo en el mercado más y mejores empresas, desarrollando la región a partir de la generación de empleos y de renta.<sup>2</sup>

En un principio las incubadoras surgidas en países desarrollados, se especializaron en servicios particulares y calificados destinados a un pequeño y selecto grupo de compañías, focalizándose en la transferencia y comercialización de tecnología. Posteriormente, los países en desarrollo evolucionaron hacia nuevos modelos de incubadoras de empresas más versátiles, relevantes para sus propias circunstancias: limitaciones en servicios de soporte para negocios, cultura emprendedora débil, ambientes de negocios inestables y recursos limitados para dar soporte a la innovación. En ellos no existe una masa crítica de emprendedores especializados en alta tecnología, capaces de demandar una incubación particularizada e intensiva, sino que diversos servicios menos focalizados son necesarios para el fomento de una cultura emprendedora e innovadora y la evolución hacia entornos empresariales sólidos.

En la Incubadora, el emprendedor encuentra protección para su negocio en los primeros años de existencia y de esta forma su inserción en el mercado sucede de forma gradual y planeada, sin depender de las situaciones cambiantes de la economía.

Es claro que los riesgos son inherentes a cualquier tipo de emprendimiento, pero en una Incubadora de empresas, el emprendedor corre riesgos calculados, y de esta forma tiene

---

<sup>1</sup>Start-ups: termino referente a ideas de negocio emergentes con un alto nivel de proyección.

<sup>2</sup> Pereyra Silveira.E, Campos.A (2010). Consultoría para la elaboración de un Documento sobre experiencias de incubadoras para orientar la creación de este tipo de organizaciones en las facultades de Ingeniería, PRECITYE, disponible en [www.ingemprendedores.org](http://www.ingemprendedores.org) , diciembre 2013.

oportunidades de innovar y de cometer errores, aprendiendo de los mismos para volver a intentar.<sup>3</sup>

Al hablar de Incubadoras, es crítico pensar en orientación en gestión empresarial (marketing, gestión financiera, plan de negocios, mejora de la productividad, diseño del producto, gestión de la calidad, gestión de Capital Humano, etc.), en la asistencia técnica y consultoría a pequeñas empresas en crecimiento. Como también es de suma importancia la orientación para la obtención de líneas de crédito, el acceso a capitales de riesgo u otros tipos de financiamiento y la oportunidad de compartir junto a otros emprendimientos servicios básicos, equipamiento y soporte técnico.

Este acompañamiento generalmente se encuentra dividido en distintas etapas correspondientes al *proceso de incubación*, las cuales se agrupan en tres instancias: pre-Incubación (proceso previo a la selección, en algunos casos implica procesos de capacitación) , Incubación y Des-incubación (representa la planificación de las acciones que permitan la sustentabilidad del emprendimiento incubado fuera de la Incubadora). El mismo conlleva generalmente un período de dos o tres años

Hoy en día observadores y la "Comunidad Global de Incubadoras" estiman alrededor de 5000 Incubadoras de Empresas en el mundo, dependiendo de las definiciones y sin información de auditoría precisa, de las cuales al menos 1000 están en Asia (aproximadamente la mitad en China), 1000 en Norte América, 900 en Europa y cerca de 400 en América Latina (con una Industria Robusta e Importante en Brasil).<sup>4</sup>

Es en Brasil dónde emerge a mediados de los 90 con el apoyo del Estado y los Municipios, el primer modelo de Incubadora de Base Social para dar respuesta a las necesidades de una sociedad que cuenta con un alto grado de emprendedores por necesidad superando a los "emprendedores por oportunidad". Mientras el emprendedor tecnológico tradicional toma ventaja de las oportunidades, el emprendedor social lo hace por necesidad. Las Incubadoras Sociales tratan de crear un ambiente emprendedor en la comunidad a través de talleres y asistencia personalizada en diseño, producción y marketing.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup>Biagio (2006). Incubadoras de emprendimientos orientados para o desenvolvimiento local e sectorial, AMPROTEC.

<sup>4</sup> Info Dev. Brief Introduction to business Incubation, disponible en [www.idisc.net](http://www.idisc.net), agosto 2013.

<sup>5</sup>InfoDev. Interviews in Rio de Janeiro and Brasilia 2006, disponible en <http://www.idisc.net/en/Article.38674.html>, agosto 2013.

Esta metodología de Incubadora surgió en La Universidad Federal de Río de Janeiro – UFRJ con el objetivo de desarrollar actividades orientadas a la inserción de sectores económicamente marginalizados del mercado formal de trabajo para la adquisición de los requisitos básicos de ciudadanía. Se constituye como una práctica de Extensión Universitaria, la cual le permite tener un perfil multidisciplinario y las condiciones que garanticen la continuidad del proyecto, como también permite la imparcialidad y neutralidad.

La misma toma como modelo de empresa a incubar a las Cooperativas Populares<sup>6</sup>, y actualmente representa un trabajo nacional sobre nuevas relaciones del trabajo que implican cuestiones tales como las cooperativas, los mercados, la legislación y los sistemas de crédito que enfrentan las cooperativas y las microempresas.

La metodología de las ITCP (Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares) se ha extendido hacia otros países como Uruguay, dentro de la Universidad de la República, a partir del Programa Incubadora de Emprendimientos Económicos asociativos populares” (INCOOP) fundado en el año 2006. Con la visión de fomentar el trabajo colectivo y cooperativo como una opción de transformación de las relaciones laborales y de las formas de vivir el trabajo,<sup>7</sup>el programa no sólo apunta a la incubación de los emprendimientos, sino que también busca a partir de estas experiencias crear y difundir conocimiento sobre la economía social y solidaria dentro de la Universidad, generando espacios de Formación Integral que habiliten cambios en el modelo enseñanza-aprendizaje.

La Incubación de Emprendimientos con Impacto Social se ha extendido en la región Latinoamericana tomando distintas formas. Persiste el formato original propuesto por Brasil desde la Extensión Universitaria. Pero también, se pueden reconocer organizaciones que redefinen el concepto de Emprendedor Social teniendo en cuenta que no lo son sólo aquellos que emprenden por necesidad, sino también aquellos que ven oportunidades de emprender generando un Impacto Social positivo.

De esta forma definen a las Empresas Sociales de forma más genérica teniendo como criterio el efecto que ejercen en la Sociedad más allá de su forma constitutiva. Son entendidas

---

<sup>6</sup>Este tipo de cooperativa constituye un emprendimiento colectivo, autogestionado, que reúne grupos de trabajadores, emprendedores de bajos recursos, descapitalizados y de baja capacidad gerencial. En ellas, el proceso de Incubación, es un medio para instrumentalizar al emprendedor, desarrollar su negocio/producto y aportar nuevos conocimientos y tecnologías.

<sup>7</sup>Davezies. M. Entrevista realizada para el trabajo, julio 2013.

como aquéllas cuyo objetivo primario es lograr impacto social más que generar beneficios para sus propietarios; que operan en el mercado a través de la producción de bienes y servicios de un modo emprendedor e innovador; que utilizan sus excedentes para alcanzar estos objetivos sociales; y que son gestionadas de un modo responsable y transparente.<sup>8</sup>

Las principales precursoras de este modelo de Emprendedor y Empresa Social son las Organizaciones no Gubernamentales Ashoka y Avina<sup>9,10</sup>. Las mismas se desempeñan en toda Latinoamérica y el mundo con el objetivo de promover la cultura emprendedora y la innovación social.

En Argentina, si bien existen distintas Incubadoras que albergan emprendimientos con Impacto Social, o que han incubado algún Negocio Inclusivo, es difícil encontrar alguna que se focalice específicamente en este tipo. En el campo de las Universidades se destaca la IncUBA Agro de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires, destinada a desarrollar una cultura emprendedora y a colaborar con la concreción de emprendimientos vinculados al sector agropecuario. A su vez, la facultad de Economía de la Universidad Nacional del Litoral se encuentra desarrollando un proyecto de Incubadora a partir del modelo cooperativo de Brasil.

Por otro lado, se destacan la aceleradora Njambre, (presente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en la ciudad de Rosario), y el desarrollador Integral Nesst (Organización Gubernamental internacional con presencia en Buenos Aires) las cuales no se especializan en ningún sector en particular, sino que acompañan el desarrollo de distintos emprendimientos siempre y cuando ejerzan Impacto Social. Se focalizan en la generación de redes y ecosistemas que permitan el desarrollo de las Empresas Sociales.

---

<sup>8</sup> Comisión Europea. Disponible en [www.ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/index\\_en.htm](http://www.ec.europa.eu/internal_market/social_business/index_en.htm), agosto 2013.

<sup>9</sup> Ashoka (<http://argentina.ashoka.org>) es una organización global que promueve la cultura emprendedora y la innovación social. Tiende puentes entre distintos actores de la sociedad: personas, organizaciones sociales, universidades, empresas y sector público para estimular procesos de impacto que tiendan a un mundo más inclusivo y sustentable.

<sup>10</sup> Avina (<http://www.avina.net>) es una organización con influencia en toda América Latina cuyo fin es generar y apoyar procesos colaborativos que mejoran la calidad de los vínculos entre emprendedores, empresas, organizaciones de la sociedad civil, el sector académico e instituciones gubernamentales para contribuir juntos al bien común. Avina construye las condiciones favorables para que las acciones generen incidencia en los espacios de poder para alcanzar cambios relevantes en la sociedad y que conduzcan a una América Latina sostenible.

## 1.2. OBJETIVOS DEL TRABAJO

Habiendo reconocido la historia y las diferentes iniciativas de Incubadoras de Empresas Sociales a nivel Internacional y Nacional, se plantea como objetivo de este trabajo, estudiar la viabilidad de desarrollar este tipo de emprendimiento en la ciudad de Mar del Plata.

Mar del Plata, es una de las ciudades más grandes del país (618989 habitantes, según el censo Nacional del año 2010), en la que confluyen distintas realidades sociales. Si bien es una ciudad prominente en cuanto a disponibilidad de recursos, persisten en la misma, situaciones de vulnerabilidad en cuanto a las condiciones de trabajo y las condiciones de calidad de vida.

A pesar de ser también un fuerte referente en iniciativas de inclusión social (se reconoce en la ciudad una insignia solidaria con más de 600 Organizaciones de la Sociedad Civil); se estudiará estratégicamente el organismo capacitado para gestionar un plan de Incubación social y su modelo de gestión. El mismo sería capaz de potenciar estas iniciativas y proyectos hacia Empresas Sociales estables capaces de permanecer a largo plazo.

Para esto, se buscará evaluar el potencial local emprendedor para la generación de Empresas Sociales y el entorno territorial en cuanto a las condiciones de mercado que permitan la creación y el desarrollo de una Incubadora de Empresas Sociales. Luego, se planificarán estratégicamente los factores críticos a tener en cuenta para lograr el éxito de la misma, la estructura organizativa, la infraestructura, el sistema de gestión necesario para el funcionamiento de la Incubadora y el proceso de incubación.

Finalmente, se estimará el plan de Inversión para el proyecto y el plan de capitalización para su sustentabilidad.

Por medio de este trabajo se buscará proyectar el modelo de Incubación y perfil de Empresa Social más apto a desarrollar en la ciudad de Mar del Plata.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. MARCO CONCEPTUAL

#### 2.1.1. Clasificación de Incubadoras de Empresas

En la actualidad es posible encontrar distintos modelos de Incubadoras de Empresas en función de su entorno político, cultural y económico. Las mismas presentan diferentes estrategias para alcanzar sus objetivos, los que resultan un aporte para el desarrollo económico local. Desde sus inicios en los 80 hasta la actualidad, fueron surgiendo modelos híbridos que combinan características de las siguientes clasificaciones según las demandas del perfil emprendedor al cual se orientan<sup>11</sup>:

- Según el proceso de incubación
  - Física (Bricks and Mortar): las empresas residentes comparten la infraestructura de la incubadora.
  - Virtual: se establece por medio de internet, contando con un amplio banco de datos e informática.
  - A distancia o abierta: las empresas reciben soporte de la propia incubadora pero no comparten el espacio físico.
- Según la organización que gestiona la incubadora
  - Universidades
  - Organizaciones No Gubernamentales (ONG)
  - Gubernamental
  - Inversores privados y corporaciones
  - Mixta
- Según el tipo de empresa

---

<sup>11</sup>Aranha, J .S (2003) Modelo de Incubadora. Info Dev Support Center (iDisc).

- Agroindustrial: abriga emprendimientos de productos y servicios agropecuarios, buscando facilitar el proceso de implementación empresarial y la innovación tecnológica.
- Cultural: contribuyen a la formación de iniciativas productivas en el sector cultural buscando el fortalecimiento de la entidad cultural.
- Tecnológica: apoya empresas cuyos productos, procesos y/o servicios resultan de búsqueda científica, para los cuales la tecnología representa alto valor agregado. Áreas de informática, biotecnología, química fina, mecánica de precisión y nuevos materiales.
- Tradicional: apoya los emprendimientos ligados a los sectores de la economía que tengan tecnologías largamente difundidas y que quieran agregar valor a sus productos por medio de un incremento en su nivel tecnológico.
- Servicios.
- Social: Esta clasificación corresponde al propósito de este trabajo. Por lo que a continuación se detallan ciertas consideraciones generales.
  - Este tipo de incubadora cobija emprendimientos originados en proyectos sociales, ligados a los sectores tradicionales tales como la agricultura, la confección textil o la producción de alimentos, cuyo conocimiento es de dominio público, y que atienden la demanda de creación de empleo y mejoras en la calidad de vida del conjunto de la sociedad.<sup>12</sup>
  - Este tipo de Incubadoras usan al emprendedurismo (cultura emprendedora) y la innovación como mecanismos de *Impacto Social*, involucrando generalmente a emprendedores que están privados o limitados de sus derechos sociales o se desarrollan prominentemente en economías informales.
  - Al trabajar sobre problemáticas de marginalidad social, este tipo de Incubadora requiere una significativa inversión en capital humano y

---

<sup>12</sup>Biagio (2006), Incubadoras de emprendimientos orientados para o desenvolvimiento local e sectorial, AMPROTEC.

trabajos de pre-incubación, sin la certeza de que negocios en etapa temprana de Incubación efectivamente puedan funcionar. Las Ideas de Negocio Inclusivo requieren un exhaustivo trabajo para generar el sustento y éxito de proyectos que en general se considerarían económicamente inviables.

- Este tipo de Incubadora tiene la complejidad, entre otras, de que los efectos sociales positivos que ejercen son difíciles de medir, por lo que se puede llegar a desestimar su potencial transformador y de desarrollo local.
- 

### 2.1.2. Concepto de Empresa Social

Como se mencionó anteriormente, en este trabajo se desarrollará la planificación estratégica para una Incubadora de Empresas Sociales. Las mismas son un modelo de empresa en constante evolución por lo cual es preciso tener en claro el concepto que se tomará en cuenta para definirlos.

Este tipo de empresa es definida como un negocio que resuelve un problema social crítico de manera sostenible. Se espera que las empresas sociales estén correctamente planificadas y tengan un impacto significativo. Una empresa social es también conocida como una "empresa de impacto", "empresa sin fines de lucro", "negocio con objetivo social" o "empresa generadora de ingresos" que opera con una "doble línea de fondo", para generar rendimientos financieros y al mismo tiempo avanzar en su misión social.<sup>13</sup>

Independientemente de la forma jurídica, tamaño u ámbito de acción, en este tipo de negocios, el beneficio social, la inclusión y la apertura de nuevas oportunidades es su razón de ser. La generación de excedentes económicos, la gestión empresarial y las estrategias de mercado son medios para conseguirlo.<sup>14,15</sup>

---

<sup>13</sup> Glosario de Términos Nesst, disponible en <http://www.nesst.org/wp-content/uploads/2013/01/Glosario-de-NESST-2012.pdf>, agosto 2013.

<sup>14</sup> Cardeau. P (2013). "Aprendizajes sobre las prácticas de empresas sociales", disponible en <http://www.redunes.org/wp-content/uploads/2013/02/publicaci%C3%B3n-recomendada-feb-2013.pdf>, septiembre 2014.

Paula Cardeau, miembro de la Aceleradora de Empresas Sociales Njambre, con sedes en las ciudades de Rosario y Buenos Aires, en su artículo "Aprendizajes sobre las prácticas de empresas sociales", define tres formas mediante las cuales este tipo de empresa puede ejercer mayores beneficios sociales:

1. Puede hacerlo porque su proceso productivo o de distribución genera oportunidades de empleo o de mejora de ingresos a personas en situación de vulnerabilidad: pequeños productores, mujeres que sufren de violencia doméstica, personas con discapacidad intelectual, jóvenes en situación de riesgo u otros grupos que no tienen posibilidades reales de acceder al mercado de trabajo.
2. Otra manera es logrando que los sectores más pobres puedan acceder a productos y servicios que son críticos para mejorar su calidad de vida, vinculados con la salud, el acceso al agua, la energía, la vivienda y otros.
3. Una última forma propuesta por Muhammad Yunus en su libro *Creando un Mundo sin Pobreza*, en la cual el beneficio social no está dado por el producto, el servicio o la operación del negocio, sino por su propiedad. Yunus destaca el hecho de que la propiedad de las acciones de este tipo de negocio es de personas pobres o en alguna situación de vulnerabilidad, y cualquier ganancia generada por las operaciones de la empresa se destinará a mejorar la calidad de vida de sus dueños.

Una forma de entender este tipo de organizaciones es pensarlo como un híbrido entre una empresa convencional capitalista y una fundación u ONG. Incluye a los emprendedores que van más allá de una mera gestión empresarial responsable, y a su vez se diferencia de las Organizaciones de la Sociedad Civil al utilizar prácticas o modelos empresariales como soporte para promover su acción.

Cardeau, argumenta que más allá de esta comparación, el hecho de que el beneficio social y la inclusión son su razón de ser, y la generación de excedentes económicos, un medio para conseguirlo, implica una nueva manera de hacer negocios, la cual modifica de manera esencial toda la operación de una empresa social.

La misma incide en su forma de gobierno, en su cadena productiva, en su relación con todos los grupos afectados por ella, en cómo define sus precios o en su manera de distribuir sus excedentes. Influye en los procesos de toma de decisión y de distribución de poder, el

---

<sup>15</sup> Marino, Ballesteros Bilbao. Guía del emprendedor social, Universidad Pontífice de Comillas, disponible en <http://www.redunes.org/?p=1815>, abril 2013.

liderazgo y la formación de equipos cobra una nueva dimensión. Algunos van más allá, y promueven, incluso, una nueva conciencia de consumo.

Las anteriores consideraciones dan cuenta que formar empresas sociales implica trabajar sobre la construcción de viabilidades, ya que normalmente este tipo de empresas no serían vistas como negocios factibles en los sistemas de economía tradicionales.

Cardeau explica que, "en una empresa social, es probable que el punto de equilibrio económico se alcance más tarde que en una empresa tradicional. Lo mismo no está relacionado con la mayor o menor capacidad de una organización social para encarar un negocio, sino con cuestiones específicas del motivo para que el negocio social fue creado".

A razón de esto, ejemplifica que si una empresa en su cadena productiva emplea a personas con discapacidad o a personas que sufren de violencia doméstica –usa el trabajo como un medio para incluirlas-, debe afrontar mayores costos en productividad al acompañarlas y capacitarlas. En otro sentido, productores de tecnologías sociales enfrentan mayores costos al desarrollar un nuevo mercado en donde no existe competencia o al deber definir precios accesibles. Cita a Gustavo Gennuso miembro del emprendimiento ETVIDA ([www.etvida.com.ar](http://www.etvida.com.ar)), "ETVIDA distribuyó las tecnologías sociales que produce a través de alianzas con organizaciones sociales que trabajan en el territorio; si bien esta estrategia fue clave para que hoy la empresa esté en condiciones de encarar un nuevo modelo de distribución más eficiente (la microconsignación), de todas maneras el costo económico del modelo inicial fue muy alto".

Entonces es factible introducir dos conceptos fundamentales a la hora de hablar de empresas sociales como lo son la Innovación Social (IS) y las Tecnologías de Inclusión Social (TIS).

### **2.1.3. Innovación Social y Tecnologías de Inclusión Social**

Tradicionalmente la innovación es un término asociado a una mirada económica de las ideas en el sentido de poder materializarlas en resultados de mercado. La Cátedra de Innovación de la Universidad Antonio de Nebrija en Madrid, España, la define como el arte de convertir las ideas y el conocimiento en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados que el mercado reconozca y valore. Es decir, convertir el conocimiento y las ideas en riqueza. Por lo tanto innovación no es necesariamente añadir mayor sofisticación tecnológica a los

productos, sino que estos se adapten mejor a las necesidades del mercado. La mayoría de las definiciones existentes sobre la innovación la asocian al cambio y la mejora empresarial, que se traduce generalmente en un progreso económico y social tanto a nivel micro como macro.<sup>16</sup>

Iñaki Larrañaga miembro de la Corporación cooperativa Mondragón (España) define a la Innovación como "*la explotación exitosa de las nuevas ideas, aprovechando las oportunidades*".

Esta definición denota un sentido más amplio del concepto pensando a la innovación como la ejecución de una idea en resultados exitosos y efectivos que alteran las percepciones, comportamientos y estructuras anteriores.

Es así como se amplían las nociones de innovación hacia nuevos campos como el Social, refiriendo a la misma como la creación, el desarrollo y la integración de nuevos conceptos y prácticas que ponen al planeta y las personas en primer lugar. *Innovación Social* es resolver los retos sociales, culturales, económicos y ambientales existentes. Es una idea que funciona para el bien público. Las innovaciones sociales provienen de individuos, grupos u organizaciones, y pueden tener lugar en las organizaciones de la Sociedad Civil, como también en los sectores público y privado. De forma incremental suceden en los espacios entre estos tres sectores como perspectivas que prosperan hacia nuevas formas de pensar.

El Libro Abierto de la Innovación Social<sup>17</sup> define a las Innovaciones Sociales como nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que simultáneamente cumplen las necesidades sociales (de manera más eficaz que alternativa) y crean nuevas relaciones sociales o colaboraciones.

Este último concepto retoma la idea inicial de innovación vinculada al mercado, en cuanto al desarrollo de productos, servicios o modelos; pero a su vez introduce la necesidad de crear nuevas interrelaciones, lo cual remonta a la necesidad del trabajo en construcción de viabilidades planteado anteriormente en cuanto a las empresas sociales.

Entonces es preciso considerar que la innovación en el ámbito de las Empresas Sociales además de representar la transformación de ideas en productos, procesos o servicios valorados por el mercado, implica el trabajo en redes y colaboraciones para que ese valor también se replique en Impactos sociales positivos.

---

<sup>16</sup>VecianaVergues. J.M (2007). Las nuevas empresas en el proceso de innovación en la sociedad del conocimiento: evidencia empírica y políticas públicas, Revista Economía Industrial núm.363.

<sup>17</sup> Murray, Caulier, Geoff.(2010) Libro abierto de la Innovación Social, NESTA.

Teniendo en cuenta las reflexiones anteriores se arriba al concepto de *Tecnologías de Inclusión Social* (TIS) o *Tecnologías Sociales* (TS). Si bien es un concepto en constante evolución, Fernando Cacopardo define al trabajo en TIS como el armado de redes interinstitucionales, que incluyen a empresas, instituciones y ONGs, para facilitar y promover un emprendimiento que favorezca la solución de un problema en un lugar concreto. Este trabajo en red permitiría la auto sustentabilidad del mismo para mantenerse a largo plazo.

Hernán Thomas miembro del Grupo de Estudios Sociales de la Tecnología y la Innovación IESCT/UNQ, en su artículo *Tecnologías para la inclusión social y políticas públicas en América Latina*<sup>18</sup>, define a la Tecnología Social como una forma de diseñar, desarrollar, implementar y gestionar tecnología orientada a resolver problemas sociales y ambientales, generando dinámicas sociales y económicas de inclusión social y de desarrollo sustentable.

El mismo enfatiza la dinámica de cambio local que ejerce este concepto y argumenta que: *"las Tecnologías Sociales no funcionan simplemente porque resuelven un problema puntual, sino porque consiguen insertarse como causas eficientes en la generación de procesos de cambio tecnológico y social. Es la adecuación socio-técnica de las tecnologías convencionales lo que permite que sean aceptadas, utilizadas, compatibilizadas y apropiadas por los usuarios. Las tecnologías sociales suponen un grado más en esta construcción de funcionamiento: son concebidas para participar activamente en procesos de cambio socio-político, socio-económico y socio-cultural. Constituyen una base material de afirmaciones y sanciones destinada a promover el desarrollo socio-económico y sustentar procesos de democratización"*.

#### **2.1.4. Perfil del Emprendedor Social**

En el momento de pensar en Incubadoras de Empresas Sociales, es importante dar un marco teórico del perfil de emprendedores a los cuales apuntan este tipo de Incubadoras.

---

<sup>18</sup> Thomas. H. *Tecnologías para la inclusión social y políticas públicas en América Latina*, disponible en <http://www.redtisa.org/Hernan-Thomas-Tecnologias-para-la-inclusion-social-y-politicas-publicas-en-America-Latina.pdf>, septiembre 2014.

IESCT-UNQ: Instituto de Estudios sobre la Ciencia y la Tecnología-Universidad Nacional de Quilmes.

Bernardo Kliksberg<sup>19</sup> alude a la definición de Osberg y Martins sobre el Emprendedor Social, y marca tres singularidades fundamentales:

- Identifican un equilibrio injusto que causa la exclusión, marginación o sufrimiento de segmentos del género humano, que no tienen los medios o el peso político para alcanzar por sí solos transformaciones en la situación.
- Identifican una oportunidad de cambiar ese statu quo injusto, creando valor social, y traen para ello inspiración, creatividad, acción directa, coraje y fortaleza. Están desafiando el orden de cosas existente estable, pero injusto.
- Generan un nuevo equilibrio estable, que libera el potencial o alivia el sufrimiento del grupo relegado, asegurándole un mejor futuro y contribuyendo a la sociedad en general.

En relación a lo anterior Cardeau indica que uno de los mayores desafíos para el desarrollo de las Empresas Sociales es poder encontrar gente que tenga un "doble perfil". Es decir, como indican Osberg y Martins<sup>20</sup>, además de poder Identificar el equilibrio injusto deben tener la capacidad de encontrar las oportunidades y la creatividad para generar un equilibrio estable.

Esto último implicaría en el campo de las Empresas Sociales, enfrentar el doble desafío de generar transformación social positiva y a su vez ser rentables. Por ende, son necesarias personas con amplia experiencia en crear mecanismos de inclusión y el protagonismo de personas que están en una situación vulnerable; pero que a su vez tengan un perfil comercial con experiencia en marketing, en finanzas o en administración.

David Borstein autor del libro "Emprendedurismo Social: lo que todos necesitan saber"<sup>21</sup> indica que *"en términos de temperamento, habilidades, motivación, forma de hacer preguntas y pensar en los problemas, los fundadores sociales y los de negocios son básicamente iguales. La diferencia está realmente en términos de lo que el fundador pretende maximizar. (...) Los empresarios comerciales generan todo tipo de cosas. Los empresarios sociales tienen principalmente una motivación con un imperativo ético. Tratan de responder a necesidades urgentes."*

---

<sup>19</sup> Kliksberg. B. Mejorando el mundo. Los emprendedores sociales, Columna de Economía Social, diario Página 12, enero de 2012.

<sup>20</sup> : Martin & Osberg (2007). "Social Entrepreneurship: the case for definition". *Stanford Social Innovation Review*.

<sup>21</sup> Borstein. D (2010). "Social Entrepreneurship: What everyone needs to know". Oxford University Press.

Desde el punto de vista de la escala de las empresas sociales, es factible pensar que sumado al emergente emprendedor este doble perfil debe ser adquirido por toda la organización, para que la misma se sustente a largo plazo.

El mismo puede ser logrado a partir de la formación de equipos interdisciplinarios que incorporen especialistas Sociales como también especialistas en negocios y en producción. Esto lleva a pensar en la necesidad de idear e implementar mecanismos de motivación para que las personas formadas en negocios o en desarrollos productivos elijan desempeñarse en este tipo de empresas, diferentes a otros ámbitos empresariales en los cuales sus ganancias personales pueden ser maximizadas.

En este sentido Borstein indica que la *"diferencia entre una persona que va a trabajar a una empresa tradicional y una que va a una compañía emergente centrada en un cambio social, es que la segunda está menos enfocada en ganar un montón de dinero, ya que por lo general esa no es su meta final (...) Esta diferencia, de alguna forma está relacionada con el sistema de valores que rigen las decisiones de esas personas -y lo que sienten que "necesitan" conseguir para ser felices y sentirse bien consigo mismos o, alternativamente, con aquellos de los que esperan conseguir la estima y admiración que están buscando"*.

Entonces es oportuno pensar que los mecanismos de motivación pueden ser pensados desde una perspectiva educacional, teniendo en cuenta que la universidad impacta y cumple un rol fundamental en la formación de escalas de valores personales de sus alumnos.

Por último, es importante sumar la necesidad del desarrollo de modelos de gestión diferentes que incorporen estas nuevas interrelaciones laborales y organizacionales. Modelos que puedan responder a la conjunción de profesionales y especialistas del ámbito Social con especialistas y profesionales económicos, administrativos o tecnológicos, como también a las interacciones que hacen viable al emprendimiento, acuerdos con instituciones públicas, ONGs u otras empresas u organismos privados.

### **2.1.5. Formas constitutivas de las Empresas Sociales**

Una de las principales dificultades de las Empresas Sociales es el modelo de gobernanza; las políticas y leyes que normalizarán los procesos de toma de decisiones y las relaciones con las diferentes instituciones afectadas por el emprendimiento.

En relación a esto, Cardeau (2012) argumenta que no basta solamente con incluir personas en la cadena productiva o garantizar productos y servicios accesibles a personas de

baja renta; sino que es de igual importancia la creación de modelos innovadores de gobernanza que realmente garanticen una distribución equitativa de poder y riqueza a lo largo de la cadena.

Luego, en su artículo de " Empresas Sociales" la autora resume distintas experiencias de emprendimientos sociales latinoamericanos que han buscado superar los limitantes jurídicos e impositivos actuales para la creación de modelos de gobernanza más inclusivos. Entre ellos se destacan la Comercializadora El Arca, la cual se fundamenta en la formación de un grupo de *prosumidores* (productores-consumidores) que, en conjunto, definen los atributos de los productos y servicios a ser comercializados, su forma de distribución, y los precios más justos.

Por otro lado ejemplifica el caso de Solidarium, una empresa social de comercio justo brasilera que optó por la elaboración de un plan de metas para ampliar las ventas y buscar un modelo financiero que torne ventajoso el cambio para el formato de Sociedad Anónima (SA)<sup>22</sup> en el corto plazo. De esta manera sería posible la inclusión de los productores como socios y la superación de los aumentos de costos impositivos por la conformación de la SA.

Por último ejemplifica el caso de organizaciones que optan por modelos intersectoriales en los que cada una de las instituciones afectadas se hace responsable por lo que sabe hacer mejor, a partir de un modelo de negocio diseñado y definido con la participación de todos. De esta forma, las empresas pueden, ocuparse de la comercialización de los productos, mientras que las organizaciones de la sociedad civil se ocupan del acompañamiento de los productores y del desarrollo de la comunidad

No obstante, la autora argumenta que es importante traer a los clientes y a representantes de las comunidades beneficiadas por el negocio a la comisión directiva de las instituciones por lo que marca que es fundamental y, al mismo tiempo, desafiante, transferir el liderazgo y la responsabilidad del negocio hacia los beneficiarios.

Para esto ejemplifica diferentes gestiones que incorporaron procesos de formación en emprendedurismo y negocios orientadas a la autogestión, y resume las opiniones de distintos Emprendedores Sociales exponiendo que "un negocio social puede ser realmente considerado un modelo exitoso cuando, además de presentar resultados sociales, ambientales y económicos relevantes, su credibilidad viene de la mano no ya del emprendedor que la creó, sino de la gobernanza y de la visión de desarrollo social que el propio negocio ayudó a convertir en realidad".

---

<sup>22</sup> Sociedad Anónima (SA):Una sociedad anónima es una entidad jurídica cuya existencia se distingue de la de su propietario. Sus titulares participan del capital social mediante acciones que les confieren derechos económicos y políticos. Las acciones se diferencian entre sí según las potestades que confieren o por su valor nominal.

En relación a lo anterior se podría considerar a las Cooperativas como un modelo empresarial factible para las Empresas Sociales.

Bernardo Kliksberg<sup>23</sup> declara a la Economía Social como el esfuerzo de amplios sectores de la sociedad desde hace 150 años, en la búsqueda de un espacio diferente de trabajo, producción "*centrada en la auto-organización de los trabajadores, bajo modalidades de democracia laboral, para generar en conjunto bienes y servicios, en esfuerzos presididos por un credo de valores éticos y solidarios*".

Entonces remarca que al centro de la economía social, se hallan las cooperativas en sus numerosas modalidades actuales" y expone la opinión de la ONU (Resolución 64/136, 2010) la cual expresa que: "*Las cooperativas en sus diversas formas promueven la mayor participación posible en el desarrollo económico y social de todas las personas incluyendo mujeres, jóvenes, personas mayores, discapacitados y pueblos indígenas, y se han transformado en un factor mayor de desarrollo económico y social, y contribuyen a la erradicación de la pobreza*".

En definitiva, es preciso cuestionar por qué en el debate de diferentes Emprendedores Sociales expuesto por Cardeau no se enfatiza el modelo empresarial cooperativo.

Kliksberg explica que "el movimiento cooperativo sufrió un fuerte embate bajo las políticas neoliberales, de la dictadura y en las desarrolladas en los '90. Entre otros aspectos, el neoliberalismo pudo exhibir como un trofeo de guerra cómo sistemáticamente debilitó y arrinconó el gran movimiento de las cooperativas de crédito, favoreciendo la concentración del crédito y el capital financiero".

Luego es posible considerar que este modelo empresarial, a pesar de encuadrar perfectamente, sea desestimado por diferentes Emprendedores Sociales al no haber sido formados en el conocimiento de sus principios. O también, es posible que las políticas públicas de las últimas décadas no hayan desarrollado una legislación de Cooperativas (sistemas impositivos y de regulación) que permita la concreción efectiva de los valores que defienden.

Por lo cual los emprendedores no las tienen en cuenta.

De todas maneras Kliksberg manifiesta que " hoy el movimiento cooperativo y en general la economía social están tomando nuevas fuerzas, con el impulso de las políticas públicas y el apoyo general de la ciudadanía.

En el 2004 se declaró como política de Estado a la economía social y el Instituto Nacional de Economía Social (INAES) viene ejecutando una amplísima acción de recuperación productiva, institucional y educacional del ideario y la tarea solidaria".

---

<sup>23</sup>Kliksberg. B (2012), La hora de la Economía Social, Columna de Economía Social, diario Página 12, febrero 2012.

A razón de lo expresado, Brasil ha dado un avance significativo y es precursor en la búsqueda de reivindicar a las cooperativas y su esencia, introduciendo el concepto de las Cooperativas Populares a mediados de la década del noventa y desarrollado un modelo de Incubación para las mismas, las denominadas Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCP).

Para concluir las reflexiones anteriores, corresponde a continuación, complementariamente, la definición de conceptos asignados a distintas formas constitutivas empresariales, normalmente reconocidas como Empresas Sociales:

### **Cooperativa**

Una Cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controladas.<sup>24</sup>

### **Empresas Recuperadas**

Experiencias asociativas entre los trabajadores de firmas quebradas, los cuales se negaron a abandonar sus fuentes de trabajo y las recuperaron productivamente en lugar de aceptar un destino de exclusión social. Los trabajadores de empresas recuperadas se han conformado como cooperativas de trabajo.<sup>25</sup>

### **Comercio Justo**

El comercio justo es una forma alternativa de comercio que promueve una relación comercial voluntaria y justa entre productores y consumidores. Sus objetivos son garantizar un salario justo, mejorar las condiciones de seguridad e higiene del lugar de trabajo, igualdad de oportunidades para las mujeres, proteger los derechos de los niños, salvaguardar las minorías étnicas y preservar el medio ambiente. Existen distintas certificaciones de comercio Justo, lo

---

<sup>24</sup>Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), disponible en <http://www.inaes.gob.ar/es/articulo.asp?id=>, julio 2014.

<sup>25</sup>Dicapua. M, Marcheroni. J , Empresas Recuperadas Cooperación y Conflictividad, Revista Ossera N°5, Universidad de buenos Aires, disponible en [http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF\\_05/Dipacua-%20CIET3.pdf](http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF_05/Dipacua-%20CIET3.pdf), julio 2014.

cual no implica que se incluya necesariamente a los emprendimientos con este sello, deben también cumplir los criterios anteriores.<sup>26</sup>

### **Programas de microcrédito**

Son aquellos que otorgan préstamos pequeños a personas pobres, para proyectos que son generadores de ingreso y de auto-empleo, permitiendo el cuidado y la manutención de ellos y sus familias. Está especialmente pensada para quienes no cuentan con garantías patrimoniales o no reúnen las condiciones para acceder a créditos bancarios tradicionales. Algunos programas también otorgan préstamos personales para ayudar a mejorar las condiciones de vida de las personas en otros aspectos relacionados con el desarrollo (prestamos para educación y vivienda, cuentas de ahorro, seguros de vida, etc). Para el relevamiento, se incluye a los programas de microcrédito que sean autosustentables.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Directorio Verde, disponible en <http://directorio-verde.com/categoria/detalle.php?id=87>, Julio 2014.

<sup>27</sup>Virreira Centellas. R. (2010) Introducción a las microfinanzas, Asociación de Bancos Públicos y Privados de la República Argentina, disponible en [http://www.abappra.org.ar/pdf\\_microfinanzas/presentacion\\_virreira\\_centellas\\_introduccion\\_microf.pdf](http://www.abappra.org.ar/pdf_microfinanzas/presentacion_virreira_centellas_introduccion_microf.pdf), julio 2014.

## 2.2. METODOLOGÍA A SEGUIR

Para poder establecer el modelo de Incubadora más propicio y asegurar su funcionalidad a largo plazo se plantea la siguiente metodología a seguir:

### 2.2.1. Estudio de Mercado

La investigación de mercado proporciona información que sirve de apoyo para la toma de decisiones, la cual está encaminada a determinar si las condiciones del mercado no son un obstáculo para llevar a cabo el proyecto.

Dentro de los objetivos de un estudio de mercado se pueden encontrar los siguientes:

- Ratificar la carencia de una necesidad insatisfecha en el mercado, o la posibilidad de brindar un mejor servicio que el que ofrecen los productos existentes en el mercado.
- Determinar la cantidad de bienes o servicios de una nueva unidad de producción que la comunidad estaría dispuesta a adquirir.
- Conocer cuáles son los medios que se emplean para hacer llegar los bienes y los servicios a los usuarios.

#### 2.2.1.1. *Tipo de Investigación*

Para realizar el estudio de mercado se desarrollará una investigación de tipo Exploratoria. Esta clasificación se lleva a cabo para clarificar la naturaleza de un problema, tener mejor entendimiento de una situación de mercado, descubrir ideas y establecer directrices en cualquier otra investigación necesaria. Este tipo de investigación tiene las ventajas de ser de bajo costo, flexible, veloz y subraya la creatividad y la generación de ideas.

Para la misma se utilizaran los siguientes métodos de recolección de datos:

- Información secundaria: La información secundaria es la información previamente publicada, recolectada por otros propósitos distintos a las necesidades específicas de investigación. Las principales fuentes de Información para este trabajo son: Censo

Nacional Argentino 2010, Encuesta Permanente de Hogares<sup>28</sup>, Registros de la Dirección de Relaciones con las ONG y la Dirección de Acción Cooperativa y Mutual, ambas del Partido de General Pueyrredón.

- Entrevistas a Informantes Clave: En estas entrevistas no se intenta obtener un muestreo probabilístico, pero es importante incluir a personas con diferentes puntos de vista. Las mismas son informales y no utilizan preguntas estructuradas. Por el contrario, se crean situaciones flexibles para estimular la búsqueda de ideas inesperadas.
- Análisis de casos seleccionados: Corresponde al análisis de casos similares al fenómeno a investigar, con el objetivo de buscar explicaciones u obtener ideas para la acción.

### **2.2.1.2. Cuestiones de Estudio**

#### **Análisis de Demanda**

El propósito principal que se persigue con el análisis de la demanda es determinar y medir cuáles son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado respecto a un bien o servicio, así como establecer la posibilidad de participación del producto/servicio del proyecto en la satisfacción de dicha demanda.

Se distinguirán dos tipos de demanda a analizar:

-Demanda derivada: Corresponde a la demanda que es consecuencia de otra demanda. En el caso a estudiar, representa la demanda de Empresas Sociales en la ciudad.

-Demanda directa: corresponde al análisis de los consumidores directos del producto/servicio a ofrecer. En el proyecto representa a las necesidades de asesoramiento de las Empresas Sociales.

---

<sup>28</sup>Encuesta Permanente de Hogares (EPH): Programa nacional de producción sistémica y permanente de indicadores sociales que lleva a cabo el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), que permite conocer las características sociodemográficas y socioeconómicas de la población. Disponible en [http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/4/Metodologia\\_EPHContinua.pdf](http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/4/Metodologia_EPHContinua.pdf), septiembre 2014.

## Análisis de la oferta

El propósito que se persigue mediante el análisis de la oferta es determinar o medir las cantidades y las condiciones en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o un servicio. En el estudio a efectuar implica evaluar la cantidad de oferentes con servicios similares a los que se pretende prestar y la forma en que lo hacen.

### **2.2.2. Planificación estratégica.**

La planificación estratégica es el acto de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permiten a una organización lograr sus objetivos. El plan estratégico es, en esencia, el plan de juego de la empresa. La esencia de la planificación estratégica consiste en obtener y conservar la ventaja competitiva. La misma consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.

#### **2.2.2.1. Análisis FODA**

Matriz FODA: la matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas es una herramienta de conciliación que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategia:

- Las estrategias FO: utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades.
- Las estrategias DO: tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Las estrategias FA: utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.

- Las estrategias DA: son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas.

### **2.2.2.2. Matriz de perfil competitivo o Matriz BCG**

La matriz BCG (Boston ConsultingGroup) es una representación gráfica que permite que una organización maneje su cartera de negocios examinando la posición relativa de la participación de mercado y la tasa de crecimiento industrial del mercado. De acuerdo a su posición en la matriz el negocio de la organización se denomina:

- Interrogante: baja posición relativa de participación de mercado y una industria de alto crecimiento.
- Estrellas: Alta participación de mercado y alta tasa de crecimiento de industria.
- Vacas lecheras: Alta posición relativa de participación de mercado en una industria de bajo crecimiento.
- Perros: Baja posición relativa de participación de mercado y una industria de poco crecimiento.

### **2.2.2.3. MPEC**

La Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa es una técnica analítica diseñada para determinar qué tan atractivas son las acciones alternativas viables. La columna izquierda de una MPEC consiste en los factores externos e internos clave y la fila superior incluye las estrategias alternativas viables. En una columna adyacente a los factores críticos para el éxito, se registran las ponderaciones respectivas de cada factor. La MPEC determina el grado de atractivo relativo de varias estrategias según el grado en el que los factores críticos clave internos y externos de éxito se capitalizan o mejoran. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas se calcula mediante la ponderación del efecto acumulativo de cada factor crítico interno y externo de éxito.

### 2.2.3. Análisis de Factores Críticos de una Incubadora

Los Factores críticos representan aquellas consideraciones que precisan ser bien planificadas para que la Incubadora tenga éxito. Los planteados en este trabajo son los desarrollados en "*La guía de buenas prácticas para Incubadoras de Empresas*" Presentada por el Programa Regional de Emprendedorismo e Innovación en Ingeniería (PRECITYE) siguientes<sup>29</sup>:

- Oferta de servicios especializados
- Equipo de la Incubadora
- Planeamiento y Gestión
- Proceso de selección
- Proceso de incubación
- RED de Relacionamientos
- Tamaño, Localización e infraestructura física del proyecto
  - Distribución en planta: Para determinar una distribución en planta adecuada para los distintos sectores se utilizará un Diagrama Relacional de Actividades. Se trata de una matriz en la que se especifican todas las actividades del proceso incluyendo los servicios anexos. En ella se especifican las relaciones de proximidad entre una actividad o área y el resto, utilizando valoraciones de proximidad.
  - Localización: Para determinar una localización para la incubadora se elaborará un Proceso de Análisis Jerárquico (PAJ). El mismo, está diseñado para resolver problemas complejos de criterios múltiples. El proceso requiere que quien toma las decisiones proporcione evaluaciones subjetivas respecto a la importancia relativa de cada uno de los criterios y que, después, especifiquen su preferencia

---

<sup>29</sup> Pereyra Silveira.E, Campos.A (2010). Consultoría para la elaboración de un Documento sobre experiencias de incubadoras para orientar la creación de este tipo de organizaciones en las facultades de Ingeniería, PRECITYE, disponible en [www.ingemprendedores.org](http://www.ingemprendedores.org) , diciembre 2013.

a cada una de las alternativas de decisión y para cada criterio. El resultado es una jerarquización con prioridades que muestran la preferencia global para cada una de las alternativas de decisión.

- Marketing
- Influencias Políticas.

#### **2.2.3.1. Diagrama de Gantt**

El diagrama de Gantt es una útil herramienta gráfica cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. Básicamente el diagrama está compuesto por un eje vertical donde se establecen las actividades que constituyen el trabajo que se va a ejecutar, y un eje horizontal que muestra en un calendario la duración de cada una de ellas.

#### **2.2.4. Plan de Inversión.**

**Flujo de Caja:** El movimiento de dinero hacia o desde una empresa se define como la diferencia entre los ingresos por ventas y los costos operativos y descontando el pago de impuestos.

**Cuadro de Fuentes y usos de fondos:** Cuadro que muestra cuál es el origen o fuente de los fondos y su destino final. Los datos básicos provienen del calendario de inversiones y de la decisión respecto a las fuentes de recursos a utilizar, considerando el año como período de tiempo.

Para el análisis de factibilidad del proyecto se utiliza el método del Valor Presente Neto.

Este método permite evaluar proyectos de inversión a largo plazo. Su valor corresponde a las sumas del valor presente (PV) de una serie temporal de flujos de efectivo, tanto entrantes como salientes.

El Valor Presente VP de una cantidad dada corresponde al cálculo del valor actual que debería ser invertido para obtener esa suma de dinero futura a partir de una tasa de interés compuesto.

Luego, se realiza el análisis económico incluyendo el riesgo a partir del modelo de simulación de Monte Carlo del programa *Cristal Ball*. La simulación de Monte Carlo es una técnica que combina conceptos estadísticos (muestreo aleatorio) con la capacidad que tienen los ordenadores para generar números pseudo-aleatorios y automatizar cálculos.

### **3. DESARROLLO**

#### **3.1. ESTUDIO DE MERCADO LOCAL**

##### **3.1.1. Análisis de La Demanda de Empresas Sociales (demanda derivada)**

###### **3.1.1.1. Condiciones Laborales**

Para realizar este análisis, se llevó a cabo un estudio cuantitativo a partir de los mecanismos de medición oficiales implementados por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC), como lo son la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) y el último censo nacional del año 2010. Luego, a partir del estudio cualitativo realizado por medio de entrevistas se buscan fundamentar sus resultados.

#### **Demanda de empleo**

Según el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010, para el aglomerado Mar del Plata-Batan la tasa de desempleo fue de 7,06%, indicando un valor más alto respecto a la global del país que fue de 5,92%. Este nivel superior, se repite los últimos 5 años en la EPH Teniendo un valor promedio de 9,21%, mientras que el valor promedio global es 7,70%.

Analizando las condiciones de empleo en Mar del Plata, se denota un mayor dinamismo en las tasas de empleo y desempleo con respecto al resto del país. (Ver Anexo 6.1.1, Figuras 15,16). Esto puede explicarse debido a que las principales actividades económicas de la ciudad tienen un carácter estacional, como lo son la pesca y el turismo.

Como remarca el Grupo de estudios del Trabajo de la Facultad de Cs. Económicas en su Informe Socio Laboral para el año 2012. “La existencia de una tasa de desempleo y de empleo a nivel local por encima de las correspondientes para el total del país, tiene su correlato en una tasa de actividad también superior, que en algunas mediciones ha llegado a registrar una diferencia de más de tres puntos porcentuales” (Figura 17– Ver Anexo 6.1.1). En la época estival un número importante de personas se traslada a la ciudad en búsqueda de oportunidades laborales. Por lo tanto, el porcentaje de la población empleada aumenta en comparación al país, pero a su vez existe un mayor número de personas que buscan empleo.

Por otro lado, el trabajo no registrado es una variable a tener en cuenta. Un trabajo informal impacta sobre el bienestar y la calidad de vida de la persona y su grupo familiar, no

sólo por no brindar acceso a los beneficios de la seguridad social, sino por llevar a una deconstrucción de la ciudadanía. Como indica Gonzalo Guimaraes en su libro *Planeamiento y gestión de Incubadoras de Tecnologías Sociales Para el Desarrollo*, “los trabajadores del mercado Informal, que no están efectivamente insertados en la economía formal, son vistos socialmente como marginalizados, excluidos de la sociedad. Sólo el trabajo formal, con un contrato asegurado es reconocido como trabajo efectivo. Y otras formas de trabajo terminan siendo desvalorizadas”.

Observando el porcentaje de trabajadores asalariados que no realizan aportes jubilatorios provisto por la EPH, puede verificarse que en la ciudad se encuentran niveles elevados de trabajo informal con un valor medio del 30% (Figura 18- Ver Anexo 6.1.1).

#### *Análisis cualitativo*

Habiendo hecho una evaluación sobre los principales indicadores laborales relevantes para este trabajo, en las 13 entrevistas realizadas a distintos emprendedores y referentes sociales se reconocen congruencias con la precedente información estadística.

Con respecto a los niveles de desocupación, todos los entrevistados coinciden en el hecho de que Mar del Plata está entre las ciudades con niveles más elevados de desempleo.

A razón de esto, también concuerdan en que estos niveles corresponden al carácter estacional de las principales actividades económicas de la ciudad (Ver cita de Dante Boga en Anexo 6.1.1).

En relación a la informalidad del trabajo, también existe un consenso en los entrevistados, los cuales consideran que existen niveles elevados de trabajo no regularizado. El mismo se demuestra tanto en relación de dependencia (los entrevistados coinciden en que parte del empresariado Pyme de la ciudad hace contrataciones “*en negro*”); como también en la modalidad de autoempleo en actividades como la recolección de residuos.

Finalmente, es importante señalar que los entrevistados fundamentan el desempleo en sectores marginales debido a la pérdida de la cultura del trabajo. La cual justifican por razones como, sistemas de planes ineficientes y asistencialistas, falta de educación y pérdida de valores (Ver cita Cacopardo en Anexo 6.1.1).

### 3.1.1.2. Condiciones de Calidad de Vida

Al hablar de condiciones de calidad de vida, se pueden considerar distintos factores que la influyen. Se podría pensar en condiciones propias de cada personalidad como la relación con los afectos, los grupos sociales a los que una persona pertenece, las motivaciones personales, los gustos, etc. Pero independientemente de ellas, es posible diferenciar en primer lugar, ciertas condiciones físicas y materiales que podrían ser tenidas en cuenta como común denominador, al pensar en una calidad de vida digna para el ser humano.

Es decir, aquellos factores fundamentales que hacen a una buena salud y educación, indispensables para pensar en un crecimiento y desarrollo personal y una construcción de ciudadanía.

Entonces, se analizarán los mismos para el Partido de General Pueyrredón, entendiendo que al encontrar falencias en ellos, se determina el inicio de una extensa amplitud de demandas a cubrir.

Según el censo 2010, el 4,67 % de los hogares de la ciudad no cuenta con las necesidades básicas satisfechas (índice NBI)<sup>30</sup>, considerando variables como el hacinamiento crítico, las condiciones sanitarias, el tipo de vivienda, la asistencia escolar y la capacidad de subsistencia.

Por otro lado, si indagamos más profundo en cada necesidad vemos que:

- En relación a las condiciones Sanitarias, un 7,42% de los hogares no cuenta con agua proveniente de la red pública y un 33,93% no tiene inodoro con descarga de agua y desagüe a red pública.<sup>31</sup>
- En cuanto a condiciones habitacionales: un 8,84% de los hogares presentan materiales poco resistentes en pisos y techos.<sup>31</sup>
- Pensando en la desnutrición infantil, tomando como referente a la Tasa de mortalidad Infantil<sup>32</sup>, en Mar del Plata, para el año 2013 el número asciende a un 9,8%.<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup>Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas: El mismo indica la incidencia de la pobreza en hogares particulares, los cuales no alcanza a cubrir las necesidades básicas. Es un indicador fundamental para dimensionar la pobreza estructural, ya que incluye variables relacionadas con vivienda, saneamiento y educación, aspectos que hacen a las condiciones de vida de las personas.

<sup>31</sup> Censo 2010, Base REDATAM, <http://www.censo2010.indec.gov.ar/>, septiembre 2014.

- Finalmente, en lo que respecta a educación, un 10 % de la población mayor a 12 años o 14 (en el caso de Educación General Básica (EGB) ) no tiene el nivel primario o EGB completo.<sup>31</sup>

Estos números representan en la ciudad indicadores de la existencia de pobreza estructural. Carencias que responden a falencias del sistema económico, políticas de estado inadecuadas, generaciones desarticuladas que traen como consecuencia deterioros físicos y psíquicos en la persona, muy difíciles de revertir. Esto último insta a pensar en dos puntos, uno es la urgencia del cambio y otro la condición disruptiva que debe tener el mismo, lo cual se traduce en oportunidades para Innovar y emprender.

Las mismas incitan a pensar en "*nuevas formas de interacción con el estado, a partir de circuitos institucionales y socio territoriales alternativos a los políticos, disciplinares, técnicos y económicos instituidos, donde las estructuras de gobierno acompañen y faciliten en sus espacios políticos más flexibles*".<sup>34</sup>

### **3.1.2. Análisis de Emprendedores (Demanda Directa)**

#### **3.1.2.1. Evaluación del Perfil Emprendedor en la zona Mar del Plata**

Es importante caracterizar a los emprendedores de la zona con el objetivo de determinar cuáles deberían ser los lineamientos de acción tendientes a fortalecer emprendimientos transformadores con Impacto social.

Para el análisis se hará referencia al Reporte de Economía y Desarrollo 2013 efectuado por el CAF, Banco de Desarrollo de América Latina; comparando al mismo con información estadística de Mar del Plata y opiniones de entrevistas realizadas.

El reporte, titulado "Emprendimientos en América Latina, desde la subsistencia hasta la transformación productiva", señala que América Latina se caracteriza por una alta tasa de

---

<sup>32</sup> Tasa de Mortalidad Infantil: relaciona las defunciones de menores de un año acaecidas durante un año y el número de nacidos vivos registrados en el transcurso del mismo año.

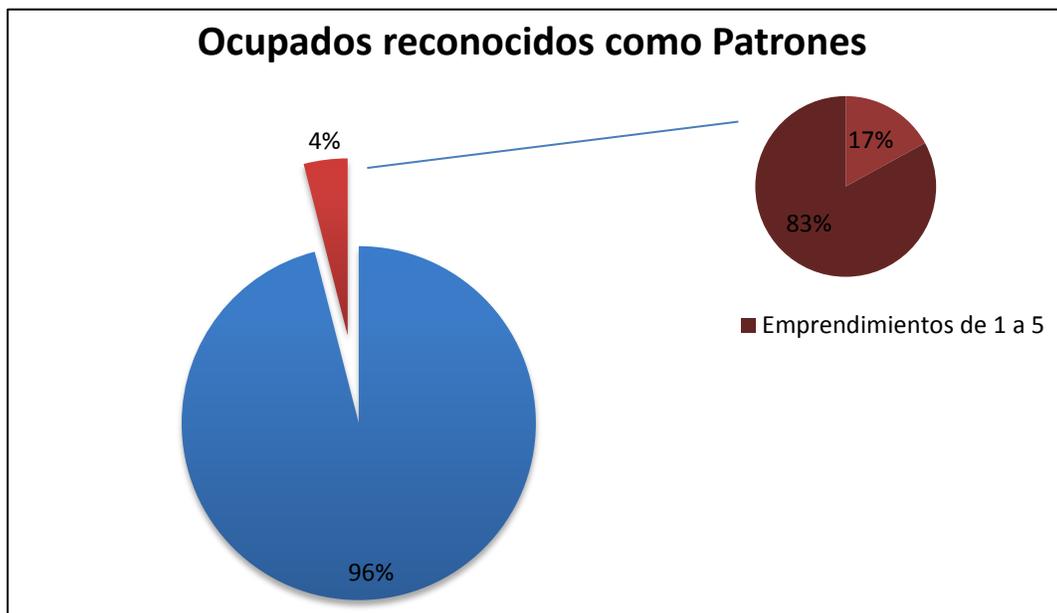
<sup>33</sup> Dirección de estadísticas e Información de la Salud disponible en <http://www.deis.gov.ar/publicaciones/archivos/Boletin142.pdf>, septiembre 2014.

<sup>34</sup> Cacopardo, Cusan, Rotondaro, Tecnologías Sociales como un emergente territorial, : Aportes para un modelo de gestión del hábitat popular,2009.

emprendimiento entre su población activa. Sin embargo, el 75% de los emprendimientos de la región son en realidad micro-empresarios (manejan negocios de menos de 5 empleados) que emplean cerca del 40 % de los trabajadores asalariados del sector privado. Es decir, estas microempresas son muchas y emplean a una porción muy grande de los trabajadores de la región, aunque casi todos en condiciones de informalidad.

Para hacer una congruencia entre estos datos con la ciudad de Mar del Plata se podría hacer referencia a los resultados de Condición de Actividad "Patrón", variable correspondiente a las encuestas personales de la EPH, como también a la variable "Tamaño del emprendimiento". El primer campo refleja aquellas personas que declaran estar ocupadas y que a su vez tienen al menos una persona a cargo, sin tener que responder a un superior. El segundo campo refleja el tamaño del emprendimiento en el cual una persona trabaja en relación a la cantidad de personas empleadas.

Se observa que existe entre los años 2012 y 2013 un promedio de 5 % de personas que se distinguen como patrones. Pero por ejemplo, para el segundo trimestre del 2013, del 4% que se distingue como patrón, un 83% tiene de 1 a 5 empleados, tal como se muestra en la figura 2. Es decir, la mayoría de los emprendedores de la zona son micro-empresarios.



**Figura 1 Ocupados Patrones**

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPH

El reporte llega a la conclusión de que si bien en cantidad son similares, los emprendimientos de América Latina no crecen con el mismo dinamismo ni son capaces de crear empleos en igual cantidad ni de la misma calidad que en países de Europa o en Estados Unidos.

Esta falta de dinamismo y de creación de empleo tiene importantes costos en términos de productividad agregada, como impulsar a grandes sectores de la población a refugiarse en proyectos productivos de subsistencia; típicamente unipersonales, informales y de baja productividad.

Es así como señala que es posible distinguir entre dos tipos de emprendimientos: aquellos catalogados como "de subsistencia" y otros como "transformadores o dinámicos". Esta categorización concuerda con el concepto de "emprendedor por necesidad" o "por oportunidad", que impulsó a las Incubadoras Sociales en Brasil.

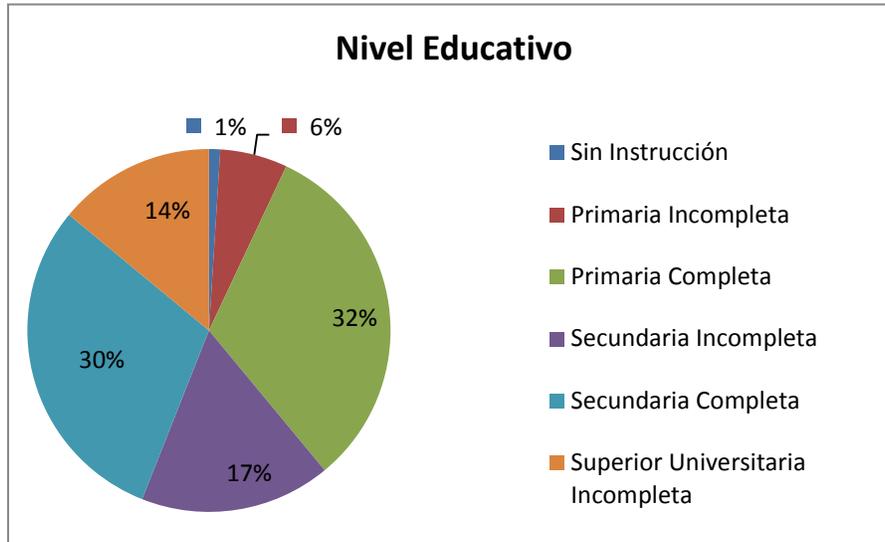
El estudio indica que el 27% de la población ocupada en América Latina, se desempeña como trabajador por cuenta propia no profesional, en actividades como comercios ambulantes o establecimientos improvisados en las viviendas familiares. La modalidad de trabajador por cuenta propia corresponde a aquellas personas ocupadas que desempeñan su actividad de manera individual, sin tener personal a cargo ni responder a ningún jefe.

Para comparar estas cifras con valores expresados en la EPH para Mar del Plata-Batán se toman en cuenta los valores obtenidos para la condición de Actividad "Cuenta Propia", considerando aquellos no profesionales.

El valor promedio de trabajadores en dicha condición desde el primer trimestre del 2012 hasta el segundo trimestre del 2013 es un 17% (con un valor máximo de 21% en el último cuatrimestre). Si bien las cifras son inferiores a las obtenidas en la región latinoamericana, se verifica un alto porcentaje de trabajadores con las mencionadas características.

El relevamiento señala que existen características socioeconómicas e incluso psicológicas que distinguen a los emprendedores empleadores de los auto-empleados. Los primeros tienen mayor nivel de educación y experiencia laboral, provienen de familias con mayor nivel de riqueza y es más probable que hayan tenido algún padre emprendedor. También perciben mayores ingresos en promedio y están más satisfechos con su ocupación.

Teniendo en cuenta el nivel educativo, (ver figura 2) para el grupo de trabajadores por cuenta propia no profesionales de Mar del Plata, se observa que un 56% no completa la secundaria e incluso un 1% no ha recibido ningún tipo de instrucción.



**Figura 2: Nivel Educativo de Emprendedores.**

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de la EPH

Al igual que el informe, las opiniones de expertos de la ciudad sostienen firmemente que el nivel educativo, en primera instancia, y otras variables socio-demográficas son variables diferenciadoras entre las dos categorías de emprendedores.

DamianMazzuso, responsable de RSE en la empresa pesquera Sanarawa, argumenta que en los barrios más carenciados “en general las personas emprenden individualmente y la producción la desarrollan en sus casas”. Por otro lado, la Coordinadora del Programa de Microcréditos de la ONG Sol de Mayo, reconoce que las principales motivaciones para emprender son la “falta de un trabajo en relación de dependencia o no conseguir trabajo por la Edad”.

El Reporte de Economía y Desarrollo reconoce que si bien ambos tipos de emprendedores se destacan por una mayor tolerancia a asumir riesgos y una mayor orientación al logro que los individuos no emprendedores, los empleadores se distinguen de los auto-empleados por ser más creativos e innovadores y por tener mayores habilidades gerenciales.

Es por esto que al momento de planificar políticas públicas de acción, es importante tener en cuenta estas diferencias y heterogeneidades para evaluar efectivamente el potencial hacia emprendimientos que agreguen valor y se sustenten en el tiempo generando más puestos de trabajo.

En concordancia con el enfoque planteado por las ITCPs de Brasil recomienda que debe reconocerse el carácter social de la política dirigida al emprendimiento de subsistencia,

cuyo crecimiento productivo es mucho menos probable, lo cual implica la necesidad de un enfoque integral en términos de la atención al núcleo familiar completo y no solo a la actividad económica del jefe de hogar. Remarca que un proceso que lleve a la fuerza laboral desde el autoempleo y la informalidad hacia empresas que, aunque de escala modesta, tengan una continua motivación de mejoramiento, generaría una importante transformación productiva.

Teniendo en cuenta el anterior análisis, y a efectos del trabajo en cuestión, se puede resumir que en las clases más bajas de Mar del Plata existe una realidad de empleo a ser modificada.

Existe un potencial de emprendedores, pero su condición de emprendedor por "subsistencia" involucra la necesidad de una institución u organismo que permita la evolución de estos micro-emprendimientos hacia formas más productivas y estables.

Para esto, son requeridos Emprendedores Sociales con un doble perfil (como se indicó en el marco teórico) formados en creatividad e innovación y con mayores habilidades gerenciales, capaces de reconocer y desarrollar junto a los micro-emprendedores oportunidades de Negocio para la Inclusión.

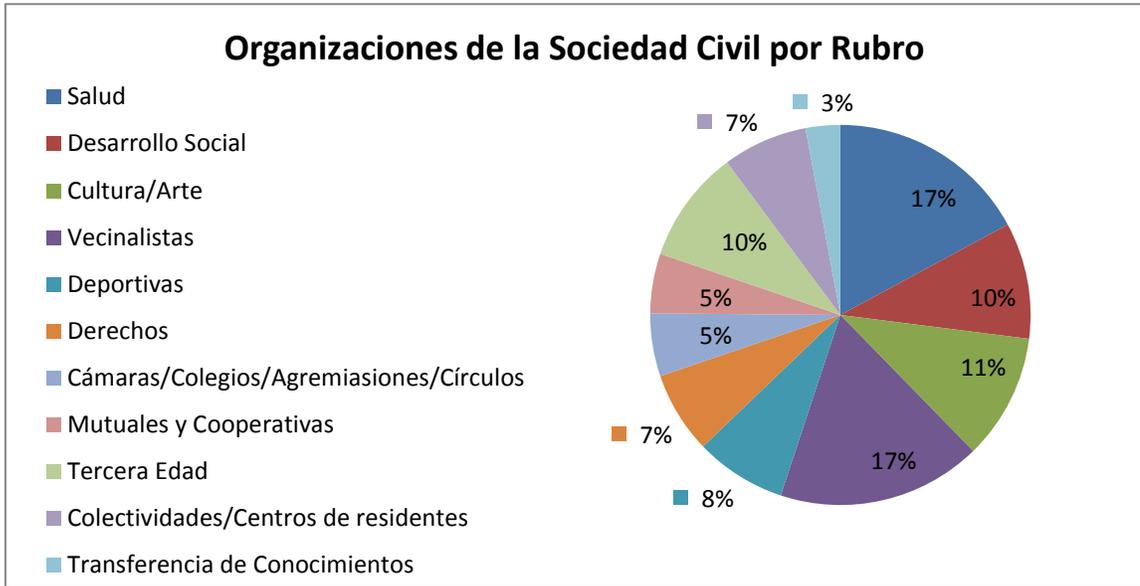
Entonces, se reconoce una oportunidad para la Incubadora siendo la misma la institución capaz de albergar estos procesos de Inclusión.

### ***3.1.2.2. Empresas y Emprendimientos Sociales en la ciudad***

#### **Organizaciones de la Sociedad Civil**

En Mar del Plata existe un vasto número de Organizaciones denominadas de Bien Público. Es decir, aquellas organizaciones ajenas a la administración pública, que no persiguen un fin de lucro sino iniciativas sociales.

En el Registro de Organizaciones de Bien Público de la Municipalidad de General Pueyrredón, se detallan en el año 2013, 601 organizaciones. Las mismas se encuentran abocadas a distintos fines sociales, y es importante destacar que al menos un 34% están relacionadas directamente con la inclusión de personas en situación de vulnerabilidad social (considerando aquellas relacionadas con la Salud, los Derechos y el Desarrollo Social), (ver figura 3).



**Figura 3: Organizaciones de La Sociedad Civil por Rubro-Fuente: Elaboración Propia a partir de datos de la Dirección de Relaciones con las ONG, MGP.**

Ahora bien, es importante reconocer que dentro de estas organizaciones y emprendedores sociales, una minoría trabaja sobre el desarrollo de oportunidades productivas para el auto sustento del emprendimiento. Es decir, la mayor parte de estos emprendedores son especialistas en Inclusión Social pero carecen del doble perfil en cuanto a la formación en negocios y producción antes mencionada.

A partir de Información proporcionada por la división de Relaciones con las ONGs de la Municipalidad de General Pueyrredón, se pudieron reconocer 6 Organizaciones que sumado a sus actividades gestionan un emprendimiento productivo, según se muestra en el cuadro 1:

Nombre	Productos
Homab	Gráfica
Cosechando tiempo	Producción de miel
Manos sin fronteras	Productos de productos de Limpieza
Redes educativas	Insumos Para docentes
Asdemar	Café-Servicios de Catering
ONG Sol de Mayo	Servicios de Microcrédito

**Cuadro 1: ONGs Con desarrollos Productivos**

Fuente: Elaboración propia a partir de la Dirección de Relaciones con las ONGs.

Total: 6

## Cooperativas

Como ya se mencionó en el marco teórico, las cooperativas son consideradas el factor fundamental de la Economía Social y Solidaria por su potencial para promover la participación y garantizar una distribución equitativa de los recursos.

Mar del Plata es una de las principales ciudades en cuanto a cantidad de cooperativas. Siendo un referente a escala nacional, cuenta con una Dirección de Acción Cooperativa y Mutual destinada al asesoramiento de cooperativas, la cual tiene la particularidad de nuclear a representantes de los tres niveles gubernamentales. Cuenta con un representante de la Municipalidad (Dirección de Acción Cooperativa y Mutual), uno de la Provincia de Buenos Aires (Secretaría de Participación Ciudadana), y uno por el ministerio de Desarrollo Social de la nación, (Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social, INAES).

Según consta en el registro de cooperativas del INAES, en Mar del Plata se encuentran matriculadas 381 cooperativas, las cuales corresponden a los tipos de cooperativas de trabajo, de provisión, de vivienda y de consumo.

Sin embargo, a pesar de haber sido matriculadas, existe en la ciudad la realidad de entidades que no respetan los principios cooperativos, sino que son constituidas para reducir cargas sociales e impositivas y no llegan a funcionar a largo plazo. Es por esto que no es factible considerar a la totalidad de cooperativas registradas como Empresas Sociales activas.

Cabe destacar que uno de los principales objetivos actuales de la Dirección de cooperativas es poder identificar a las mismas y efectuar las acciones jurídicas correspondientes para destituir las.

Por otro lado, dentro del registro de cooperativas se encuentran acaparadas aquellas denominadas Cooperativas Sociales generadas bajo la ordenanza 2038 (hasta el año 2006) o 3026 desde el año 2008. Las mismas fueron conformadas a partir de programas estatales con el objetivo de generar Inclusión a personas en situación de Vulnerabilidad Laboral.

A pesar de la intención que las origina, distintos referentes del ámbito cooperativo y miembros de los programas de los que dependen, manifestaron que la conformación no espontánea de estas cooperativas, sumada a influencias y voluntades políticas hacen que muchas de ellas tampoco funcionen de forma democrática y participativa y que no puedan prosperar.

Para poder tener una mayor veracidad en cuanto al potencial de Empresas Sociales y calcular una tasa de crecimiento, se ha trabajado con datos censales procedentes de la Dirección de Cooperativas y Mutuales y experiencias de los miembros de la dirección.

Es así como a partir del padrón actual se pudieron reconocer 209 cooperativas activas de las 381 tal como lo muestra el cuadro 2:

Año de conformación	Cooperativas registradas	Cooperativas activas	Año de conformación	Cooperativas registradas	Cooperativas activas
1935	1	1	1996	2	2
1950	2	1	1997	3	2
1954	1	0	1998	10	4
1956	1	0	1999	3	1
1961	1	0	2000	9	3
1967	1	1	2001	5	1
1968	1	1	2002	8	3
1970	1	0	2003	12	10
1972	1	0	2004	16	10
1979	1	1	2005	21	9
1980	1	0	2006	39	13
1985	1	1	2007	23	7
1988	4	1	2008	8	2
1989	1	1	2009	41	29
1990	2	1	2010	47	19
1991	1	1	2011	26	21
1992	9	1	2012	12	12
1993	9	0	2013	43	43
1994	8	1	2014	5	5
1995	1	1			

**Cuadro 2:** cantidad de cooperativas en el padrón por año y de cooperativas activas.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Dirección de Cooperativas y Mutuales.

La amplia diferencia entre el número de cooperativas registradas y cooperativas activas nos permite reconocer que este tipo de empresas tiene dificultades para desempeñarse a largo plazo. Esta realidad marca una congruencia con la diferenciación entre emprendimientos por subsistencia o por oportunidad planteada anteriormente.

Total de cooperativas activas: 209.

### Comercio Justo/Tecnologías de Inclusión social

En lo que respecta a emprendimientos de Comercio Justo, si bien no existen entidades certificadas, en la ciudad hay diferentes emprendimientos que buscan responder a esta ideología a partir del desarrollo de tecnologías de Inclusión Social. Estos emprendimientos tienen la particularidad de surgir o estar acompañados por grupos de Investigación de distintas facultades. Los mismos han tenido la capacidad de desarrollar una respuesta metodológica a partir de una problemática social. Los reconocidos fueron:

- Ferias agroecológicas surgidas a partir del Programa de Autoproducción de Alimentos de la Facultad de Agronomía y el Programa Nacional Pro Huerta: en las mismas se busca, a través del contacto directo entre el productor y el consumidor, un desarrollo solidario y sustentable que genere oportunidades a productores en situación de vulnerabilidad social y beneficie a la comunidad en general. De esta manera pretenden generar un modelo asociativo entre los miembros de la feria con el objetivo de establecerse a largo plazo, e introducir tecnologías de producción sustentable. Actualmente se encuentran activas tres ferias.
- Laboratorio de Comunicaciones del Departamento de Ingeniería Electrónica: el mismo desarrolla a partir de capacitaciones y encuentros con terapeutas ocupacionales, productos que permiten resolver las problemáticas de personas con discapacidades de forma personalizada y a un costo más accesible que los productos importados.
- Emprendimientos surgidos a partir del Programa Hábitat y Vivienda Popular dependiente del grupo de Investigación de la Facultad de Arquitectura. Luego del análisis de problemáticas habitacionales se generan emprendimientos que crean productos de la construcción a un precio más accesible, y a su vez permiten oportunidades laborales. El programa sostiene actualmente dos emprendimientos, una Bloquera y una producción de pilares de conexión eléctrica.

Total:6

### Resultado Final del Relevamiento

En el cuadro 3 se presentan los resultados finales. Luego, en el Anexo 6.1.2 se puede observar el detalle de los emprendimientos reconocidos en la ciudad.

Emprendimientos Totales Reconocidos	221
Tasa de crecimiento	0,02
Personas relacionadas a los mismos	50616
Promedio de personas trabajando por emprendimiento (no se contaron los empleados de las cooperativas de provisión de servicios por falta de datos)	45
Rango modal <sup>35</sup> de cantidad de personas por emprendimiento.	10-16

**Cuadro 3: Números totales del relevamiento de emprendimientos sociales.**

Fuente: Elaboración propia .

Para obtener la tasa de crecimiento, se trabajó con las cooperativas que se inscribieron año a año desde el 2003. No se tuvieron en cuenta las iniciaciones de cooperativas sociales, ya que no responden a un proceso espontáneo de constitución. Se denota en los años 2009, 2010 y 2013 un aumento significativo del número de cooperativas debido a programas nacionales, se asume que no es seguro que se repitan estas cantidades en el tiempo ya que dependen de decisiones políticas. Ver Anexo 6.1.2.

### 3.1.3. Análisis de Necesidades y Dificultades

Para los fines específicos del Plan Estratégico de la Incubadora se realizaron 6 entrevistas a distintas Empresas Sociales pertenecientes al relevamiento, para poder detectar sus necesidades y problemáticas. Las mismas fueron:

- Empresa Recuperada: Cooperativa Nuevo Amanecer.

<sup>35</sup> Rango Modal: representa el rango de números de cantidad de personas por emprendimientos que se repite una mayor cantidad de veces en la lista.

- ONGs que gestionan un emprendimiento productivo:

-Sol de Mayo: Microcréditos.

-Asdemar: Café -Panadería y servicios de Catering.

- Cooperativa de Recuperadores: CURA
- Cooperativa Social: Hugo Chávez Frías
- Tecnologías de Inclusión: Laboratorio de comunicaciones: Emprendimiento de Audífonos

Como se muestra en el cuadro 4 se pudieron destacar los siguientes puntos en común:

Dificultades al inicio	Necesidades y dificultades Actuales		
	Gestión	RRHH	Financiamiento
Falta de recursos financieros	Manejo de costos	Poder contar con más recursos para tener sueldos competitivos con el mercado. Principalmente para el caso de profesionales	Acceder a préstamos
	Incorporación de personal. Organización Cooperativa		Generar el posicionamiento a partir de sacrificios fuertes al comienzo para poder acceder a créditos mayores.
	Manejo de personal. Horarios y Sueldos		
	Infraestructura	Capacitación	RRPP
	Falta de compromiso de los miembros para el trabajo en conjunto	Espacio justo. Necesidad de expandirse	Administración
Mantenimiento			
Calidad			
Productividad			Escaso conocimiento de los consumidores, en cuanto a su forma de trabajo y el impacto que generan.
Comercialización			
Seguridad e Higiene			
	Materiales	De Mercado	
	Falta de materiales y de transporte para materiales y productos terminados	Desarrollar una visión estratégica que les permitan tener más participación en el mercado	
		Políticas de transferencia de productos desarrollados en la universidad.	

Cuadro 4: Necesidades y dificultades de las Empresas Sociales.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas.

A partir del análisis anterior, es posible concluir que las necesidades y demandas de las Empresas Sociales implican un acompañamiento integral hacia las mismas abarcando todas las áreas de una empresa convencional, sumado a un trabajo inicial exhaustivo en lo que respecta a la formación del grupo de trabajo.

A su vez, se pudo reconocer una falencia común, correspondiente a la falta de personal profesional, para poder garantizar su funcionamiento y auto-sustento a largo plazo.

Esta distinción refleja una oportunidad para los objetivos de la Incubadora a planificar, en función de buscar disminuir las distancias entre los profesionales y las Empresas Sociales.

#### Potencial en función de la oferta académica

En relación a lo anterior, es importante evaluar el potencial que existe en los futuros profesionales, relacionados con las carreras de negocios, producción, tecnología o diseño para el ingreso de los mismos en Empresas Sociales

Cuatro profesores entrevistados de las Facultades de Ingeniería, Arquitectura y diseño y Ciencias Económicas concuerdan que en las mismas, la formación académica tiende a un perfil de alumno interesado por insertarse en una gran o mediana empresa dentro de una Economía capitalista, o un perfil de Investigador inmerso en un sistema de presentación de publicaciones. El cual no tiene relación con la realidad que los rodea ni responde a un compromiso o práctica territorial.

De todas maneras, coinciden en que existe una tendencia hacia la búsqueda de cambiar esta realidad y diversificar el perfil profesional.

Esto efectivamente se puede ver reflejado en la incorporación de diversas cátedras como Liderazgo y Responsabilidad Social en Ingeniería, o de políticas implementadas por el rectorado como la incorporación de las Prácticas Socio Comunitarias (PSC) en los requisitos académicos.

Las PSC fueron aprobadas y reglamentadas por el Consejo Superior de la Universidad Nacional de Mar del Plata mediante la ordenanza N<sup>o</sup> 1747 en el mes de diciembre del año 2011.

La ordenanza las define como *el "desarrollo de proyectos que contribuyan a la comprensión y resolución de problemas sociales, medio ambientales, económico-productivos, u otros que comprometan a la sociedad en su conjunto con especial énfasis en los sectores más vulnerables de la comunidad"*.

Se pretende que los estudiantes durante sus experiencias comunitarias (las cuales como mínimo tendrían una extensión de 30 horas) asuman actitudes solidarias junto con los contenidos de las disciplinas en las que se están formando.

Las PSC hoy en día sólo están incorporadas al plan de estudio en la facultad de Ciencias Económicas, mientras que el resto de las unidades académicas se encuentra trabajando en la generación y adecuación de las mismas al *Programa Universitario de Practicas Socio Comunitarias* cuya creación fue reglamentada en la ordenanza 3687 en el mes de diciembre del año 2012 por el mismo Consejo Superior.

Otro programa preciso de considerar como potencial formador de Emprendedores Sociales es AmartyaSen. Desarrollado por la Universidad de Buenos Aires (UBA) e implementado mediante convenio en la Universidad Nacional de Mar del Plata por la facultad de Ciencias Económicas. El mismo consiste en una Beca anual que consta de dos instancias. Un período de capacitación en disciplinas complementarias con una visión holística de la economía, ética para el desarrollo, capital social, gerencia social, responsabilidad social empresarial y gestión de valores en las organizaciones; y un período en el cual los participantes deben idear un proyecto de desarrollo local en función de lo aprendido.

#### **3.1.4. Análisis de la Oferta: Programas de Apoyo a Empresas Sociales**

Se reconocieron en la ciudad 6 programas abocados al desarrollo y acompañamiento de Emprendimientos Sociales Productivos. Al igual que las empresas, los mismos fueron entrevistados con el objetivo de reconocer sus necesidades y dificultades.

En función de desarrollar un proyecto que permita potenciar a las Empresas Sociales en la ciudad, se buscó mediante estas entrevistas, reconocer oportunidades que permitan planificar una Incubadora que sea complementaria al trabajo que ya está siendo realizado en la ciudad.

	Programa Hábitat	Argentina Trabaja	Pro Huerta Programa De Autoproducción de Alimentos	Hecho del Desecho	Vinculación Socio Productiva
Misión	Trabajar en tecnologías de Inclusión Social.() Generar emprendimientos que permitan la solución de un problema social.	Incorporar una cultura de Trabajo en sectores de la sociedad que nunca tuvieron relaciones laborales, a partir de la formación de Cooperativas.	Promover el trabajo a partir de la Agroecología. Generar redes de comercialización distribución y consumo, que permitan un desarrollo sustentable y oportunidades a productores en situación de vulnerabilidad.	Desarrollo de capacitaciones en confección y diseño textil para la generación de emprendimientos que utilicen como materia prima el desecho de las industrias textiles.	Brindar capacitación y apoyo técnico a emprendimientos productivos solidarios constituidos en cooperativa, articulando actividades con distintas organizaciones de la economía social, tanto estatales, como programas o proyectos universitarios.
Organismo del cual surgen	Grupo de Investigación de la Facultad de Arquitectura	Ministerio de Desarrollo Social	Grupo de Investigación Facultad de Ciencias Agrarias. Ministerio de Desarrollo Social	Grupo de Investigación Facultad de Arquitectura y diseño.	Secretaría de Extensión de la UNMdP
Año de Inicio	2003	2012	92	2011	2006

Origen del Emprendimiento	A partir del contacto con las familias en riesgo se reconocen los emergentes territoriales y se idea el emprendimiento que desarrolle un producto para suplir esa necesidad	Se forman las cooperativas generalmente a partir de Agrupaciones Políticas	Se trabaja con distintas organizaciones sociales, y voluntarios que permiten la llegada hacia pequeños productores. Se genera un acompañamiento buscando su integración en espacios para la comercialización.	Se desarrollan capacitaciones y luego de las mismas algunos alumnos desarrollan emprendimientos.	A partir de los promotores del programase detectan aquellas iniciativas sociales que buscan desarrollarse como cooperativa.
Tamaño y forma de los emprendimientos	Se buscó siempre la forma asociativa, pero en la experiencia sólo funcionaron los clanes familiares en pequeña escala.	Cooperativas agrupadas en polos según los rubros en los que operen.	Micro-emprendimientos Comunitarios y familiares. Se consolidaron 3 ferias que agrupan 70 micro-emprendedores	Micro-emprendimientos	Cooperativas
Grupo de trabajo permanente	7 miembros	17 miembros	PAA : 14 PH: 6	5	4
Infraestructura_ Modelo de Incubación	No cuentan con un espacio físico. Modelo	Cuatro Polos en diferentes puntos de la	Cede con espacios de capacitación y espacios	Capacitación en espacios de la facultad.	Modelo Abierto

estimado	Abierto	ciudad. Modelo físico	urbanos donde se desarrollan las ferias. Modelo Mixto	Modelo Abierto	
Alcance del programa actual	2 emprendimientos	54 cooperativas	3 ferias que reúnen 115 emprendimientos comunitarios y familiares		2 cooperativas
Problemáticas, Limitaciones del Programa	Limitaciones financieras, principalmente para poder incrementar el grupo de trabajo con una dedicación exclusiva	Falta de herramientas y maquinaria. Falta de Presupuesto. Falta de articulación institucional entre las problemáticas Sociales de los miembros y el trabajo que se desarrolla.	Falta de Medios Para estabilizar la situación económica de los asesores del programa. En PAA la mayoría son docentes o Investigadores que dependen de otras instituciones, no hay cargos específicos de extensión.	Falta de Infraestructura y financiamiento a largo plazo. Dificultad para tener lugares de almacenamiento para el desperdicio de las empresas textiles	Dificultades para sistematizar los procesos de acompañamiento. Falta de medios para la movilidad de los miembros del programa hacia las cooperativas. Discontinuidad de miembros del programa.

Cuadro 5: Características de los programas de apoyo a emprendimientos Sociales.

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas

A partir del cuadro 5 se destacan los siguientes puntos:

- La mayoría están relacionados con la Universidad o el Ministerio de Desarrollo Social.
- Principalmente se basan en la búsqueda de modelos asociativos para los emprendimientos.
- Todos realizan actividades de capacitación.

Las principales falencias corresponden a:

- Falta de Infraestructura.
- Falta de capital humano.

## **3.2. PLAN ESTRATÉGICO**

A partir del estudio de mercado local se considera oportuna la planificación de una Incubadora de Empresas Sociales que funcione como una institución dentro de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Siendo este organismo, fuera de las organizaciones gubernamentales, el portador de mayor cantidad de expertos con respecto a Empresas Sociales, y de proyectos y propuestas tendientes a la generación y acompañamiento a emprendimientos.

### **3.2.1. Evaluación de estrategias posibles**

#### **3.2.1.1. Matriz FODA**

A continuación, se realizará un análisis de estrategias posibles que puedan ser desarrolladas por la incubadora, utilizando el FODA como herramienta. En el cuadro 6, se listan los factores internos y externos identificados que afectan al desarrollo de Empresas sociales. Luego, en el cuadro 7, se plantean las estrategias posibles a implementar por la incubadora.

Factores Internos	
Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Amplia Existencia de especialistas en emprendedurismo y desarrollo Social que son miembros de la Universidad de Mar del Plata.</li> <li>2. Crecimiento del área de extensión universitaria dentro de la facultad en los últimos años.</li> <li>3. Diversidad de carreras dentro de la universidad.</li> <li>4. Existencia de programas que ya trabajan en emprendedurismo.</li> <li>5. Existencia de las PSC reglamentadas en las carreras relacionadas con proyectos productivos.</li> <li>6. Acceso a recursos científicos y técnicos.</li> <li>7. Reconocimiento desde la comunidad de la universidad como una institución seria.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diferencia de visiones y estrategias de los proyectos de la UNMdP.</li> <li>2. Incapacidad de obtener ingresos por parte de los Emprendimientos Sociales durante los períodos de acompañamiento.</li> <li>3. Tiempos más largos por parte de las Empresas Sociales para des-incubarse.</li> <li>4. Dificultades de obtener financiamiento a largo plazo de proyectos de extensión dentro de las distintas facultades.</li> <li>5. Falta de recursos para solventar la permanencia del capital humano en los programas.</li> <li>6. Falta de infraestructura y equipamiento.</li> </ol>
Factores Externos	
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Necesidad de puestos de trabajo en blanco.</li> <li>2. Existencia de hogares con condiciones de calidad de vida a ser mejoradas.</li> <li>3. Potencial de los estudiantes universitarios para ser futuros desarrolladores de Empresas Sociales.</li> <li>4. Requerimiento de las Empresas Sociales de desarrollos innovadores tanto en Tecnología como en gestión y administración.</li> <li>5. Necesidad de personal profesional permanente dentro de las Empresas Sociales.</li> <li>6. Existencia de políticas estatales tendientes al fomento de la inclusión social a través de la cultura del trabajo.</li> <li>7. Presencia en la ciudad de organismos no gubernamentales vinculados a la Economía Social.</li> <li>8. Presencia en la ciudad de organismos gubernamentales vinculados a la Economía Social.</li> <li>9. Existencia en Mar del Plata de infraestructura de comunicación, productiva y de servicios: Transporte aéreo, automotor y marítimo. Puerto, Parque Industrial y Tecnológico.</li> <li>10. Existencia de recursos naturales renovables y diversidad de los mismos.</li> <li>11. Existencia de convocatorias de instituciones internacionales para Financiamiento de programas sociales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conflictos de Intereses Políticos.</li> <li>2. Crecimiento de oferta de planes asistencialistas por futuras elecciones Gubernamentales.</li> <li>3. Ofertas de trabajo económicamente atractivas para graduados Universitarios dentro de empresas del sistema capitalista.</li> <li>4. Cultura de trabajo de la región asociada a condiciones de Informalidad.</li> <li>5. Inestabilidad de los emprendedores por subsistencia.</li> <li>6. Dificultad de los emprendedores por subsistencia para asociarse.</li> <li>7. Falta de dinamismo en las instituciones para la aprobación o Viabilidad de los proyectos.</li> </ol>

**Cuadro 6: Matriz FODA. Factores Internos y Externos.**

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Vincular las PSC con actividades de la incubadora (convocatorias, talleres de emprendedurismo, concientización sobre empresas sociales). (F5, O3, O4, O5)</p> <p>Formación de equipos interdisciplinarios para dar soluciones integrales a las necesidades de los emprendimientos. (F3,F6,O4)</p> <p>Nuclear los distintos proyectos y programas universitarios en una única incubadora.(F1, F4, O5, O4)</p> <p>Desarrollar un área dentro de la incubadora especializada en generar convenios con otros organismos. (O7, O8, O9, O11, F7)</p>	<p>Desarrollar un área dentro de la incubadora especializada en generar convenios con organismos no gubernamentales. (D3, D5, O11,D7)</p> <p>Nuclear los distintos proyectos y programas universitarios en una única incubadora.(d6,d7,o4)</p> <p>Generar infraestructura con espacios modulares que den flexibilidad y maximicen la utilización del espacio. (D7, D5)</p> <p>Desarrollar un modelo abierto de acompañamiento para los casos de inclusión laboral (O1, O2, O9, D3, D7).</p> <p>Desarrollar un área dentro de la incubadora abocada a generar mecanismos que permitan la incorporación de profesionales en las Empresas Sociales (o5, D4)</p>
Amenazas	<p>Establecer un sistema de mejora continua que asegure la permanencia y el éxito de los trabajos en la incubadora (F1, F3, A5)</p> <p>Desarrollar un sistema de selección que permita evaluar tanto aspectos económicos como aspectos sociales de los proyectos (A2, A4, A5, F1, F3)</p> <p>Dictado de cursos en las fases iniciales de incubación sobre trabajo formal y asociativismo. (F1, A4)</p>	<p>Desarrollar una incubadora dentro de la facultad de ingeniería.(D1,A1, A2, A7)</p> <p>Desarrollar planes de formación profesional (Joven Profesional) en conjunto con las empresas y organizaciones vinculadas a la incubadora (A3, D5).</p>

Cuadro 7:Matriz de estrategias FODA: FO, FA, DO, DA.

### 3.2.1.2. *Matriz del perfil competitivo, Matriz BCG*

De los emprendimientos relevados 8 manifestaron tener una relación con la universidad en un proyecto continuo de acompañamiento. Lo cual permite reconocer una participación en el mercado del 4%.

En relación a la tasa de crecimiento, se aproximó a una función exponencial para predecir la tasa de generación para el próximo año en función de las tasas de crecimiento obtenidas desde el año 2003. Así, se llegó a una tasa del 2% como se puede apreciar en la figura 4. (Ver anexo 6.1.2).

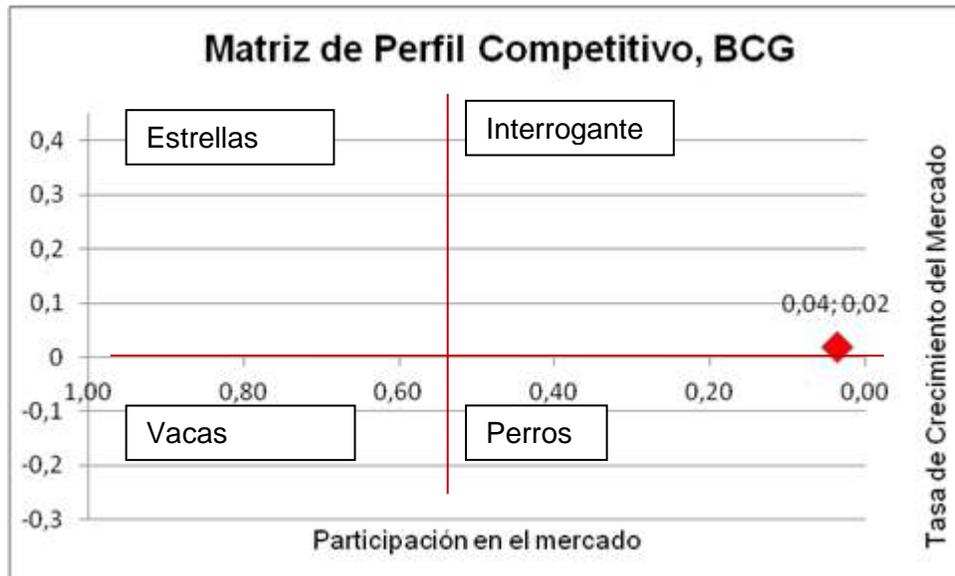


Figura 4: Perfil Competitivo

Estrategias Por cuadrante

	Crecimiento rápido del mercado		
Posición competitiva fuerte	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo del mercado</li> <li>2. Penetración en el Mercado</li> <li>3. Desarrollo del producto</li> <li>4. Integración hacia adelante</li> <li>5. Integración hacia atrás</li> <li>6. Integración horizontal</li> <li>7. Diversificación concéntrica</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de mercado</li> <li>2. Penetración en el mercado</li> <li>3. Desarrollo del producto</li> <li>4. Integración horizontal</li> <li>5. Desinversión</li> <li>6. Liquidación</li> </ol>	Posición competitiva Débil
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversificación concéntrica</li> <li>2. Diversificación horizontal</li> <li>3. Diversificación en conglomerado</li> <li>4. Empresas de riesgo compartido</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atrincheramiento</li> <li>2. Diversificación concéntrica</li> <li>3. Diversificación horizontal</li> <li>4. Diversificación en conglomerado</li> <li>5. Desinversión</li> <li>6. Liquidación</li> </ol>	
	Crecimiento lento del mercado		

Figura 5: Estrategias de la Matriz de Perfil Competitivo

Fuente: Adaptado de de un Artículo de Roland Christensen, Norman Berg y Malcom Salter, Policy Formulation and administration, homewood, IL, Richard D. Irwin, 1976, pp.16-18

A través de la matriz FODA (Cuadro 7) se identificaron diferentes Estrategias Viables. De las mismas se destacan dos que son mutuamente excluyentes. Estas son:

- La estrategia FO nro. 3: “Nuclear los distintos proyectos y programas universitarios en una única incubadora”. (Estrategia 1)
- La estrategia DA nro. 3: “Desarrollar una incubadora dentro de la facultad de ingeniería”. (Estrategia 2)

Como la elección de una imposibilita la otra se elaboró la matriz MPEC para obtener la mejor de ellas:

Alternativas Estratégicas					
Factores Clave	Ponderación	Estrategia 1		Estrategia 2	
		PA	PTA	PA	PTA
<b>Oportunidades</b>					
1	5	0	0	0	0
2	5	0	0	0	0
3	12,5	4	50	3	37,5
4	7,5	4	30	3	22,5
5	12,5	3	37,5	2	25
6	5	0	0	0	0
7	2,5	2	5	1	2,5
8	2,5	2	5	1	2,5
9	5	0	0	0	0
10	2,5	0	0	0	0
11	2,5	0	0	0	0
<b>Amenazas</b>					
1	7,5	2	15	4	30
2	2,5	0	0	0	0
3	5	3	15	1	5
4	2,5	0	0	0	0
5	2,5	0	0	0	0
6	5	3	15	2	10
7	12,5	4	50	3	37,5
<b>Fortalezas</b>					
1	10	4	40	3	30

2	5	4	20	3	15
3	12,5	4	50	2	25
4	7,5	1	7,5	4	30
5	5	1	5	4	20
6	5	4	20	3	15
7	7,5	4	30	3	22,5
<b>Debilidades</b>			0		0
1	7,5	1	7,5	3	22,5
2	7,5	0	0	0	0
3	5	3	15	2	10
4	10	3	30	1	10
5	10	4	40	2	20
6	7,5	3	22,5	1	7,5
			2,55		2

Cuadro 8: Matriz de la Gran Estrategia MPEC

### 3.2.1.3. Formulación estratégica

A partir del desarrollo de la matriz MPEC (Cuadro 8) se optó por la estrategia de “Nuclear los distintos proyectos y programas universitarios en una única incubadora”. La misma puede ser considerada una estrategia de diferenciación dentro de las estrategias genéricas de Michael Porter, ya que da cualidades distintivas al producto que resultan significativas para el comprador, y que crean algo que se percibe como único<sup>36</sup>. Este tipo de estrategia es eficaz cuando las necesidades de los compradores y los usos que dan a los productos son diversos, cuando pocas empresas rivales siguen un enfoque de diferenciación similar y cuando existen muchas maneras de diferenciar el producto o servicio.

De la Matriz BCG se identificaron tres estrategias posibles:

- Integración Horizontal: Se corresponde con los resultados del Análisis MPEC.
- Desarrollo de mercado.
- Desarrollo de producto.

<sup>36</sup>Lambien. J. J.(1995) Marketing Estratégico. Editorial Mc Graw Hill.3 ra edición.

Estrategia de desarrollo de producto:

Si bien la presencia en el mercado podría ser incrementada, se reconoce que un alto porcentaje de las Empresas Relevadas (principalmente cooperativas), corresponden a actividades que no generan valor agregado y dependen de mercados estacionales como por ejemplo la pesca.

Por lo tanto, considerando las posibilidades de alcance para la incubadora al ser un proyecto universitario, se optó por brindar un servicio acotado pero diferencial basado en la calidad, capaz de potenciar a las Empresas Sociales emergentes y permitir su sustento a largo plazo. Es decir, el mismo significará un acompañamiento integral en todas las áreas de la empresa, con la posibilidad de desarrollar tecnologías que generen un valor agregado.

Estrategia de desarrollo de mercado:

La misma buscará captar nuevos emprendedores egresados de la universidad, que tengan ideas de negocio involucradas con el desarrollo de Tecnologías de Inclusión Social. Esta estrategia implicaría acciones previas de concientización sobre innovación social y emprendedurismo.

Para poder hacer frente a los objetivos estratégicos se plantea un modelo de incubadora mixto. El mismo permitirá la incubación Física, para la estrategia de desarrollo de mercado y a su vez la incubación abierta, para la estrategia de desarrollo de producto.

- **Perfil de Emprendedores para la Incubación Física (IF)**

Este tipo corresponde a emprendedores que por su formación o experiencias profesionales son capaces de reconocer oportunidades para el desarrollo de Tecnologías de Inclusión Social. Es decir, manifiestan ideas de negocio cuyo fin es introducir productos o servicios que mejoren la calidad de vida de las personas, en busca de una equidad social y un uso sustentable de los recursos.

Principalmente esta selección está orientada a egresados y/o estudiantes avanzados de la Universidad interesados en esta rama del emprendedurismo.

- **Perfil de Emprendedores para la Incubación Abierta (IA)**

Representa a emprendimientos emergentes que responden a la sustentabilidad de sus miembros a partir de la Inclusión Laboral. Estos involucran principalmente a grupos de entre 10 y 40 emprendedores por subsistencia, vinculados a partir de modelos asociativos. Por lo tanto, un tipo de incubación abierta garantiza un contacto con todos sus miembros, ya que su condición de subsistencia no permitiría el traslado constante hacia la incubadora. Además los requerimientos de infraestructura serían mucho mayores y amenazarían la factibilidad del proyecto.

Principalmente esta selección está orientada a cooperativas, empresas recuperadas y ONGs que gestionan emprendimientos productivos.

#### Visión de la incubadora

Permitir, a partir de la Incubación de Empresas Sociales, un fortalecimiento del ecosistema de Economía Social en Mar del Plata, tanto desde el ámbito académico como del empresarial. Esta Incubadora busca implementar un modelo replicable en otras localidades, capaz de potenciar el desarrollo local y solucionar problemáticas sociales.

#### Misión de la incubadora

Ofrecer a la comunidad de la ciudad de Mar del Plata un modelo de Incubación de empresas sociales que facilite su implantación, desarrollo y consolidación. Se pretende formar empresarios y empresas competitivas en el ámbito local y regional, con habilidades, actitudes y valores que contribuyan al crecimiento y desarrollo social de su comunidad.

## Características de la Incubación

### **Período de Incubación para IF o IA: 3 años.**

Este número es un año superior al período de 2 años generalmente estimado para las incubadoras ya que se estima que para las Empresas Sociales se requiere un tiempo mayor debido a la necesidad de construcción de viabilidades. A su vez, este período concuerda con las experiencias del modelo de Incubación ITCP y el de la Universidad de la República de Uruguay.

Si bien las experiencias locales demuestran tiempos mayores, 4 o 5 años, se pretende mejorar estos procesos al tener la incubadora propuesta, una mayor capacidad de planificación debido a una mejor infraestructura y una organización más eficiente del capital humano.

Por otro lado, este límite de tiempo permite prevenir la posibilidad de una dependencia permanente de los Incubados. La experiencia expuesta por la Universidad de la República, marca que *"Des-incubar supone aceptar los límites de la intervención universitaria y poder asumir junto a los emprendimientos una valoración de los aportes mutuos y la necesaria objetivación de los requerimientos ante una nueva situación. En este sentido el cierre supone también la apertura a buscar nuevos aportes e incluso a recrear la relación con los emprendimientos incubados que pueden pasar a asumir otras funciones en el programa de la incubadora a partir de la experiencia realizada".*<sup>37</sup>

Es fundamental en este sentido definir el proceso de Incubación en etapas e instancias de verificación que permitan continuamente planificar el próximo paso en función de los resultados. Es así como la des-incubación también debe ser planificada y prevista.

### **Capacidad Máxima: 6 Empresas IF, 6 Empresas IA**

---

<sup>37</sup>Assandri, Davezies, Matone, Viabilidades en construcción: la fase de des-incubación y sus desafíos teórico-metodológicos, Universidad de la República (Uruguay) – Unidad de Estudios Cooperativos, SCEAM, 2012.

Se propuso esta capacidad considerando los 7 emprendimientos acompañados actualmente por los programas, buscando aumentar este número, principalmente por el desarrollo del mercado en la Incubación Física. Los emprendimientos ingresarían a la incubadora en tandas de tres por año.

**Participación en el mercado:** 4%-5%

Se pretende mantener el nivel de participación en el mercado. Buscando tener una influencia casi total en los emprendimientos emergentes y superar en dos años una tendencia pronosticada de decrecimiento del surgimiento de este tipo de emprendimientos en la ciudad. Esto se realizaría mediante los esfuerzos de capacitación y Marketing a mencionar posteriormente.

A su vez, por medio del acompañamiento desde las etapas iniciales del emprendimiento, se pretende poder realizar un trabajo capaz de sobrepasar las amplias probabilidades de mortalidad que tienen este tipo de empresas (Cuadro 9).

	Tasas próximas	Cantidad de emprendimientos	Emprendimientos Nuevos
2015	0,02	176	3
2016	0,01	178	2
2017	0,01	180	2
2018	0,01	181	1

**Cuadro 9:** tasa de crecimiento en la generación de emprendimientos sociales.

### 3.2.2. Factores Críticos para el funcionamiento de la Incubadora

#### 3.2.2.1. Oferta de servicios especializados

Se propone un servicio a otorgar por la incubadora los emprendedores que consistiría en un acompañamiento desde la formulación de la Idea de Negocio hasta lograr la auto- sustentabilidad del mismo. Esta última se propone ser alcanzada a un período de 3 años, al otorgar al emprendimiento la capacidad de desarrollar ventajas competitivas dentro del mercado.

El acompañamiento abarcaría tres ejes en función de la prosperidad de la Empresa: Social: uno tecnológico, uno social y uno comercial.

Descripción de los servicios:

Se plantean dos tipos de servicio dependiendo del perfil de incubando antes planteado.

**Servicios en común:**

- Asesoramiento previo a la etapa de selección: formulación de la Idea de Negocio y oportunidades para la viabilidad del proyecto desde el punto de vista social y comercial.
- Asignación de un mínimo de dos tutores.
- Posibilidad de asistencia técnica por parte de especialistas universitarios dependiendo el rubro del emprendimiento.
- Acceso a redes de relacionamiento. Proveedores/Clientes.
- Apoyo al acceso de fuentes de financiamiento.
- Apoyo en gestión empresarial:
  - logística/cadena de suministro.
  - Seguridad e Higiene.
  - Calidad.
  - Comercialización.
- Asesoramiento Legal
  - Registro y homologación en organismos gubernamentales.
  - Registro de marcas y patentes.
- Infraestructura:
  - Salas de capacitación: equipada con equipos informáticos.
  - Salón de exposición de productos.
  - Sala de reuniones (sum).
  - Biblioteca.
- Acceso a seminarios y jornadas brindadas por la Incubadora al público en general.

**Servicios específicos para la Incubación Abierta:**

- Asistencia de los tutores en el lugar del emprendimiento dos veces por semana.
- Asistencia de miembros del emprendimiento a la incubadora dos veces por semana.

- Acompañamiento del grupo a partir de un entendimiento sociológico.
- Generación de vínculos con organismos de asistencia social en el caso de reconocer falencias de Necesidades Básicas fuera del alcance de la incubadora.
- Capacitación gradual dependiendo de la vulnerabilidad laboral de cada grupo.
  - Asociativismo.
  - Alfabetización Informática.
  - Comprensión del mercado, costos y manejo de insumos.
- Análisis y mejora gradual de la productividad del emprendimiento concretándose en la generación de valor agregado.

#### **Servicios específicos para la Incubación Física:**

- Infraestructura:
  - Módulos dentro de la Incubadora donde podrán instalar el emprendimiento durante la incubación (3 años) contando con los servicios básicos y acceso a Internet.
  - Comedor y sanitarios.
  - Depósitos.
- Asesoramiento para la introducción de la tecnología desarrollada a partir de la problemática social a la que responde.

#### **3.2.2.2. *Equipo de la Incubadora***

En cuanto al equipo de trabajo de la incubadora, se plantea la siguiente organización conformando una estructura horizontal capaz de responder a las estrategias planteadas en el análisis FODA. Se basa a su vez, en el modelo de incubadoras ITCP desarrollado por las Instituciones Brasileñas las cuales se dividen en un sector estratégico, uno táctico y uno operacional.

Las sub-áreas representan funciones dentro de la organización que deberían ser cubiertas, tal como se plantea en la Figura 6.

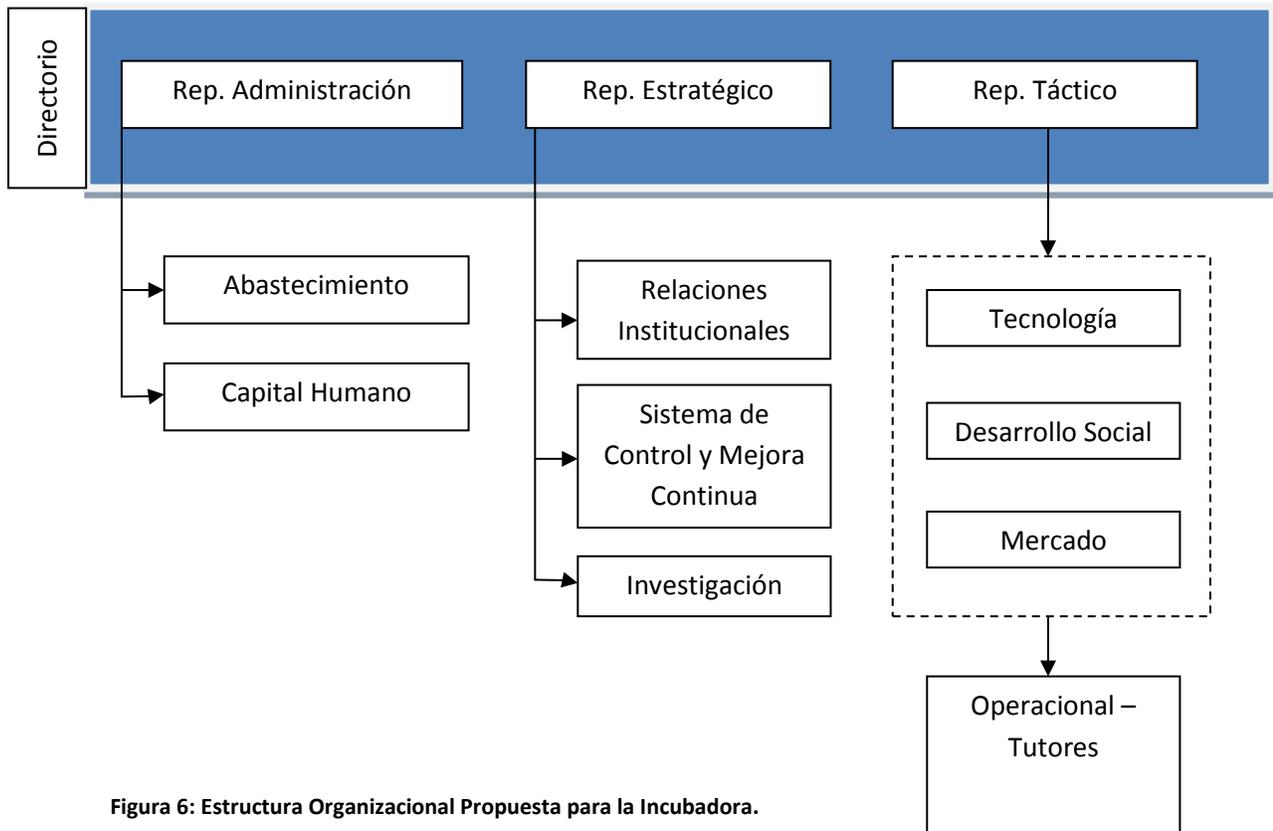


Figura 6: Estructura Organizacional Propuesta para la Incubadora.

### Viabilidad en función de la oferta existente

Se evalúa la factibilidad de la estructura planteada en función de los profesionales universitarios que hoy en día se encuentran trabajando en los programas de extensión.

Del programa de Autoproducción de Alimentos, se tomó en cuenta solamente un representante de asistencia técnica que trabaja en Mar del Plata. El resto del grupo de Investigación se encuentra en Balcarce, en la Facultad de Ciencias Agrarias, por lo que se debería efectuar una alianza para el trabajo en conjunto a distancia.

Dedicación actual:

Se reconocen dentro de los programas distintas profesiones correspondientes al personal involucrado de forma permanente. Luego, se relacionaron las actividades que realizan dentro de los programas con la estructura propuesta como se puede observar en el Cuadro 10.

Terapeuta Ocupacional	1
Trabajadora Social	2
Sociólogos	2
Abogados	2
Ingenieros	3
Administradores	3
Diseñadores	2
Arquitectos	3
Geólogo	1
<b>Total</b>	<b>19</b>

Funciones que realizan en relación a la estructura propuesta

<b>Relaciones Institucionales</b>	1
<b>Investigación</b>	1
<b>Sector Táctico</b>	
Técnico	6
Social	1
Mercado	2
<b>Sector Operacional</b>	<b>8</b>

Cuadro 10: Relación entre las actividades actuales relevadas y la Estructura Organizacional propuesta.

Dentro del Organigrama:

Sería necesario redistribuir ciertos cargos, para cubrir las funciones administrativas, de gestión del capital humano y funciones estratégicas, con los administradores e Ingenieros. Si bien dentro de los grupos estas funciones en menor medida se desarrollan, se considera necesario incorporarlas como actividades diferenciadas del resto para que el rendimiento del conjunto mejore.

Para el funcionamiento de la incubadora, se considera ideal la posibilidad de incorporar con cargos de dedicación exclusiva a los puestos de representante de cada uno de los sectores y con cargos de dedicación parcial a cuatro tutores de los emprendimientos. Llegando a un total de 7 empleados como muestra el Cuadro 11.

Puesto	Funciones	
Representante	Abastecimiento-Capital Humano	A
Representante	Mejora Continua-Inv.-R. Institucionales	E
Representante	Tecnología-Mercado- Social	T
Tutores IF 1	Acompañar tres emprendimientos	Operacional
Tutores IF 2	Acompañar tres emprendimientos	
Tutores IA 1	Acompañar tres emprendimientos	
Tutores IA 2	Acompañar tres emprendimientos	
<b>Total</b>	<b>7 empleados</b>	

Cuadro 11: Puestos fundamentales dentro de la Incubadora

## Descripción de cada sector y sus responsabilidades

### *Administración*

Es responsable de todas las funciones relacionadas a la gestión administrativa de la incubadora en general y el manejo de sus recursos.

Cuenta con dos subniveles:

- **Abastecimientos**

#### Responsabilidades:

- Garantizar la disponibilidad de los insumos de la incubadora comunes a todos los sectores.
- Aprobar los pedidos de compra realizados por cada área.

- **Capital Humano:**

Responde a las estrategias

DA

Desarrollar planes de formación profesional (Joven Profesional) en conjunto con las empresas y organizaciones vinculadas a la incubadora (A3, D5).

DO

Desarrollar un área dentro de la incubadora abocada a generar mecanismos que permitan la incorporación de profesionales en las Empresas Sociales (o5, D4)

FO

Vincular las PSC con actividades de la incubadora (convocatorias, talleres de emprendedurismo, concientización sobre empresas sociales). (F5, O3, O4, O5)

El objetivo del área será garantizar la eficiencia en cuanto al desempeño del capital humano dentro de la Incubadora, tanto por la generación de mecanismos de motivación, como por la adecuación de cada miembro a su puesto de trabajo.

#### Responsabilidades:

- Idear los perfiles requerimientos y responsabilidades de los puestos dentro de la incubadora, y llevar a cabo los procesos de selección.
- Planificar junto a los distintos niveles de la incubadora y las Instituciones correspondientes, los planes de Pasantía, Jóven Profesional, PPS o PSC y Trabajo Final de carrera necesarios, y llevar a cabo las acciones de selección.
- Proyectar y ejecutar todas las actividades de capacitación para los miembros de la Incubadora. Esta acción deberá ser llevada a cabo a partir de una comunicación constante con el resto de las áreas de la incubadora en función a sus requerimientos.
- Planear y ejecutar evaluaciones de desempeño periódicas para los distintos miembros de la Incubadora llevar un registro de las mismas para el Sistema de Control de Metas y Mejora Continua.

#### *Nivel Estratégico*

Se encarga de garantizar el funcionamiento de la incubadora y su correspondencia con los objetivos de la misma.

Cuenta con tres sub-áreas.

- **Relaciones Institucionales**

Responde a la estrategia

FO/Do,

Desarrollar un área dentro de la incubadora especializada en generar convenios con organismos gubernamentales, no gubernamentales, instituciones, etc. (D3, D5, O11,D7)

(O7, O8, O9, O11, F7)

El Objetivo del área es constituir y mantener la red de relacionamiento de la Incubadora permitiendo su interacción con diferentes actores.

#### Responsabilidades:

- Coordinar y llevar adelante las tareas de marketing operativo de la incubadora.

- Establecer convenios marco con distintas Instituciones ya sea para la transferencia de conocimiento o capital humano.
- Buscar y generar vínculos con fundaciones, organismos gubernamentales o empresas privadas para el financiamiento de la Incubadora y sus proyectos.
- Asesorar al sector táctico en la búsqueda de financiamiento para las distintas empresas Incubadas.
- Consolidación de las influencias políticas ejercidas por la incubadora.

- **Sistema de Control de Metas y Mejora Continua**

Responde a la estrategia

FA

Establecer un sistema de mejora continua que asegure la permanencia y el éxito de los trabajos en la incubadora

El objetivo del área es permitir el cumplimiento del plan estratégico de la Incubadora y actualizar el mismo en función de los cambios del entorno.

Responsabilidades:

- Llevar adelante el modelo de gestión de la incubadora actualizando continuamente el plan estratégico junto a los distintos sectores de la incubadora.
- Compilar analizar y establecer conclusiones en función de los registros e indicadores de cada sector.
- Comunicar los resultados y las conclusiones a los sectores e implementar acciones correctivas y de mejora continua.

- **Investigación en Empresas Sociales**

El objetivo del área es generar material teórico que permita resolver problemáticas de los incubados, así como también crear material teórico de transferencia a partir de las experiencias de la incubadora.

Responsabilidades:

- Investigar continuamente experiencias externas que puedan ser asimiladas por los miembros de la incubadora para cubrir sus dificultades.

- Generar publicaciones periódicas en base a las experiencias de los incubados.

#### *Nivel Táctico*

Este sector es el encargado de coordinar y llevar adelante todas las actividades relacionadas con las Empresas Incubadas. Es responsable de gestionar los recursos dirigidos a las mismas y supervisar los procesos de incubación.

Se encuentra dividido en tres sub-áreas que trabajan de forma simultánea y coordinada con los emprendimientos.

- Sub-sector tecnológico.
- Sub-sector Desarrollo social.
- Sub-sector de mercado.

#### Responsabilidades:

- Desempeñar actividades de fomento del emprendedurismo.
- Reconocer potenciales Incubados.
- Llevar a cabo el proceso de selección de Empresas.
- Asignar los tutores a cada emprendimiento.
- Supervisar las tutorías.
- Coordinar las necesidades de asesoramiento de cada emprendimiento con la Universidad.

#### *Nivel Operacional*

Este sector abarca a los tutores que mantienen un contacto directo con las empresas Incubadas.

#### Responsabilidades:

- Acompañamiento durante todo el proceso de Incubación.
  - Realizar capacitaciones especializadas.
- Informar al sector táctico los avances y las necesidades de los emprendimientos.

### **3.2.2.3. Planeamiento y Gestión**

Sistema de mejora continua

Basados nuevamente en la metodología ITCP. El planeamiento y la gestión de la incubadora se efectuarían a partir de un sistema de mejora continua.

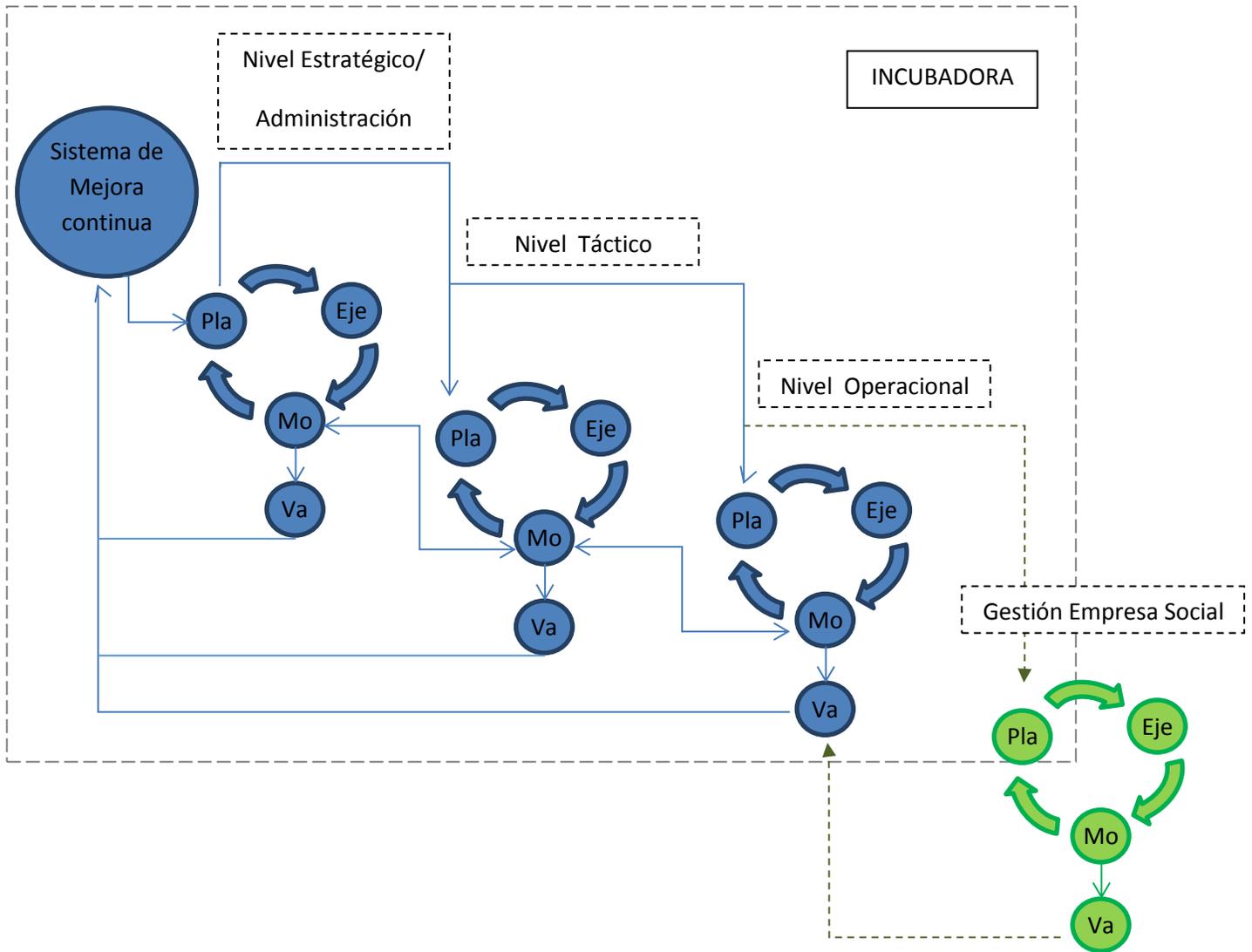


Figura 7: Modelo de Gestión. Sistema de Mejora Continua-Fuente: Adaptación del Libro de Guimaraes, Planeamiento y gestión de Incubadoras de Tecnologías Sociales Para el Desarrollo, Amprotec, 2006.

Cada sector de la incubadora estaría afectado a un circuito de Planificación(Pla)-Ejecución(Eje)-Monitoreo(Mo)-Validación(Va) el cual funcionaría de la siguiente forma:

**Dentro de la Incubadora**

**Validación**

Mediante el uso de la herramienta "cuadro de mando", el sector de mejora continua se encargaría de verificar el cumplimiento del plan estratégico general, y de ser necesario proyectar cambios.

Dentro del cuadro de mando se plantean las metas para cada sector y sus respectivos indicadores.

Luego, cada sector debe cumplir una etapa de validación de sus acciones. La misma se realiza brindando la información correspondiente al sistema de indicadores del cuadro.

La actualización de los indicadores podría ser de modo continuo o por períodos (ejemplo semestral), dependiendo de las variables que se utilicen.

### **Planificación**

Cada sector planifica sus proyectos en concordancia con los planes de los sectores por los cuales están afectados, en función de las asignaciones de recursos.

### **Ejecución**

Corresponde a la etapa de realización de los proyectos. La misma debe garantizar el conformado de registros para el monitoreo.

### **Monitoreo**

Luego de la ejecución se revisa si es realizada efectivamente y si son necesarias acciones correctivas. Las mismas pueden estar relacionadas con la planificación de otro sector, por lo que se prevé una interconexión en la etapa de monitoreo.

La confección de los registros y la ejecución de la etapa de monitoreo se realizaría bajo el asesoramiento del Sector de Control y Mejora Continua.

### **Gestión Empresa Social**

Se pretende incorporar en las empresas Incubadas el mismo modelo de mejora continua por área de cada emprendimiento en particular. Este sería guiado por los tutores, pero es importante su implementación y planificación por parte de los miembros de la empresa incubada, lo cual permitiría su futura des-incubación.

La fase de validación en la gestión de la Empresa Social corresponde al cumplimiento de las etapas de incubación.

#### **3.2.2.4. Proceso de selección**

##### Etapa de Pre-Incubación

En primer lugar se realiza una convocatoria para todos los interesados en realizar el proceso de pre-incubación, la misma tendrá un límite de tiempo de 3 meses.

– **Capacitaciones:**

Luego de la Inscripción, los postulantes deberían asistir a distintas capacitaciones. Las mismas se realizarían por separado para los tipos de emprendedor IA o IF ya que varía ampliamente el perfil de los mismos en relación a la educación previa.

IA: las capacitaciones se ejecutarían en un período de 6 meses, se evaluaría en cada convocatoria si se podrían realizar en las instalaciones de la Incubadora o en otros espacios.

IF: Se efectuarían en un período de 3 meses en las instalaciones de la incubadora.

##### *Cursos a dictar*

#### **Tecnologías sociales**

En función de las definiciones de Tecnologías Sociales antes mencionadas. Se asume que estas implican un entendimiento sistémico de la problemática social a la que apuntan y en consecuencia su complejo campo de Interacciones.

Es por esto que se plantea para la etapa de pre-incubación una capacitación principalmente orientada a los emprendedores de incubación Física, basada en los aportes metodológicos presentados por el programa Hábitat y vivienda Popular.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Cacopardo, Cusan, Rotondaro, Tecnologías Sociales como un emergente territorial, : Aportes para un modelo de gestión del hábitat popular, 2009.

Luego de la misma, se pretende que el emprendedor sea capaz de comprender las alianzas Socio-Técnicas (los conflictos, resistencias que favorecen o resisten la posibilidad de sostener una innovación) y pueda desarrollar el mapa de interacciones de la Dinámica Socio-Técnica en la etapa previa al proceso de incubación.

Dinámica socio Técnica: Constituye un conjunto de relaciones técnicas, interinstitucionales, económicas y sociopolíticas, emergentes en un determinado momento del proceso (para este caso en la etapa inicial). Contribuye a analizar y construir un mapa de interacciones de un instante, de una específica convergencia de elementos (ver Figura 8).

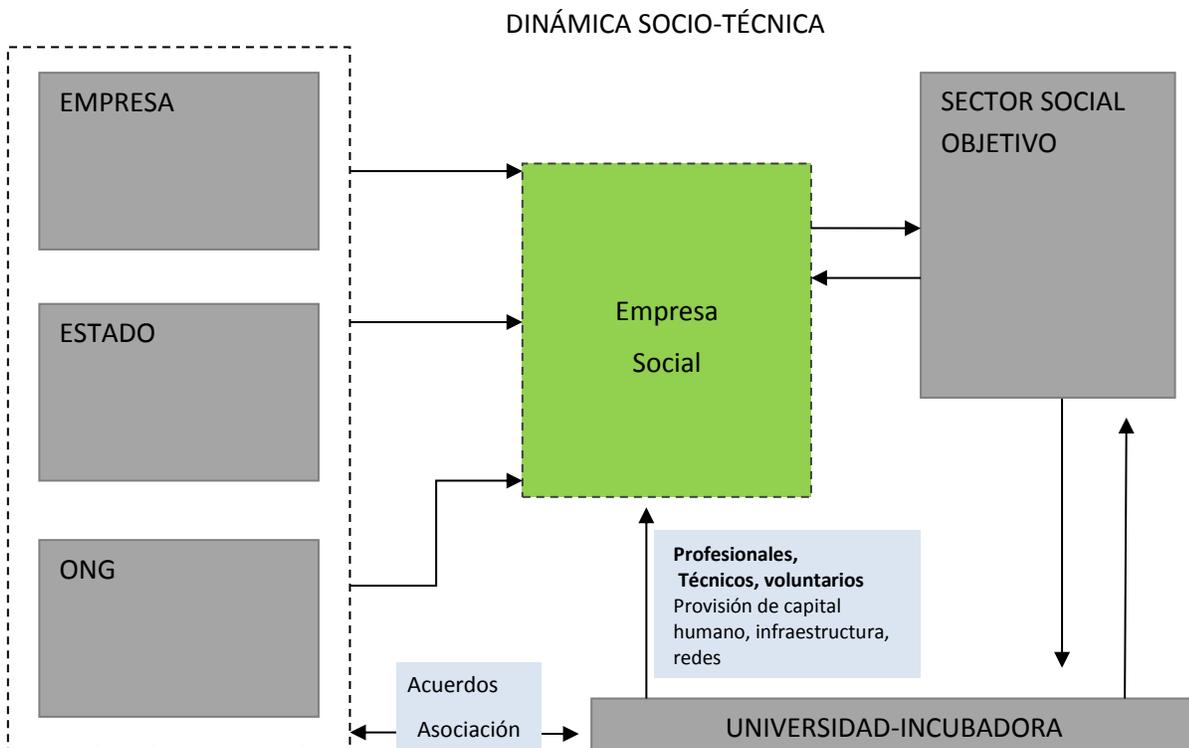


Figura 8: Adaptación Genérica de la dinámica Socio-Técnica del artículo de Cacopardo, Cusan, Rotondaro, Tecnologías Sociales como un emergente territorial: Aportes para un modelo de gestión del hábitat popular, 2009.

### Asociativismo-Cooperativismo

Se propone una capacitación orientada a los modelos de gestión asociativos. La misma pretende orientar a los postulantes en los ideales de equidad y distribución de riqueza que fundamentan a las Empresas Sociales. Esta capacitación permitirá reconocer

a su vez el compromiso de los postulantes hacia el emprendimiento, la fortaleza de los mismos como grupo y la existencia de una visión compartida.

Si bien no será obligatoria la intención de constitución como cooperativa, se pretende que los postulantes trabajen en la planificación de un modelo empresarial que permita una gestión democrática y distributiva.

### **Mercado-Plan de Negocios**

Se daría una capacitación básica en productividad costos y comercialización con el objetivo de confeccionar finalmente un Plan de Negocios Reducido. El mismo tendría un análisis simplificado de los distintos factores que hacen a la factibilidad Negocio.

El Plan Reducido será completado en un formato de planilla pre-establecido contando con las siguientes partes:

- A. Información General del Emprendimiento:** Datos de contacto.
- B. Creación de la empresa:** descripción de los miembros del emprendimiento, el ramo de actividad y metas.
- C. Aspectos mercadotécnicos:** Oportunidades de Negocio, descripción del producto/servicio, análisis de la competencia, ventajas competitivas, perfil del cliente y estrategias de marketing.
- D. Aspectos Operacionales:** máquinas y equipamientos, personal y servicios necesarios.
- E. Aspectos financieros:** costos, precio de venta, proyecciones de venta, inversiones necesarias, flujos de caja y restricciones legales.

Los tres cursos de formación serían obligatorias para los dos tipos de emprendedores postulantes, ya que se consideran fundamentales para comprender el entorno de las Empresas Sociales.

De todos modos, se asume que en un principio la capacitación en sistemas asociativos se relaciona más con los emprendedores de Incubación Abierta ya que involucran una mayor cantidad de personas y las de Tecnologías Sociales con los de

Incubación Física. El perfil de los segundos corresponde a grupos de entre 2 y 5 personas que desarrollan proyectos con un alto Valor Agregado.

Es por esto que estas afinidades se tendrían en cuenta en las distintas exigencias para la selección. Es decir, en los IA es un factor de selección crítico el potencial asociativo del grupo, mientras que en IF es crítico el plan de aplicación de la tecnología en relación a su entorno.

#### - Evaluación para los seleccionadores

Finalizada la etapa de capacitación los postulantes deberían presentar dos documentos:

- Plan de Negocios reducido junto al Mapa de Dinámica Socio-Técnica y su explicación.
- Breve resumen de la historia del grupo, cómo fue conformado, información de los miembros y aspiraciones de los integrantes en cuanto a lo que pretenden del servicio de la Incubadora.
- Luego de la entrega los evaluadores seleccionarían a los Incubados en función de la siguiente tabla de ponderación como se ve en el cuadro 12 donde A y B serían dos emprendimientos a evaluar:

		Mercado		Recursos			Grupo de Trabajo				Impacto Social		Suma
		Grado de Innovación	Viabilidad de las ventas	Lugar de trabajo	Disponibilidad de tecnologías utilizadas	Posibilidad de acceder a financiamientos y redes	Capacidad asociativa	Visión compartida	Capacidad para desarrollar tecnología	Cualidades emprendedoras	Magnitud	Urgencia del problema que cubre	
Pond	IA	0,02	0,07	0,07	0,1	0,05	0,09	0,2	0,03	0,07	0,1	0,2	1,0
	IF	0,06	0,07	0,02	0,07	0,05	0,04	0,1	0,06	0,5	0,1	0,2	1,0
Emp.	A												
	B												

Cuadro 12: Tabla de Ponderación para el Proceso de Selección.

**3.2.2.5. Proceso de incubación**

Se plantean a continuación los diagramas de Gantt correspondientes a la planificación de los procesos de Incubación de cada tipo.

**Incubación Física (36 meses)-Ingreso: 3 emprendedores por año.**

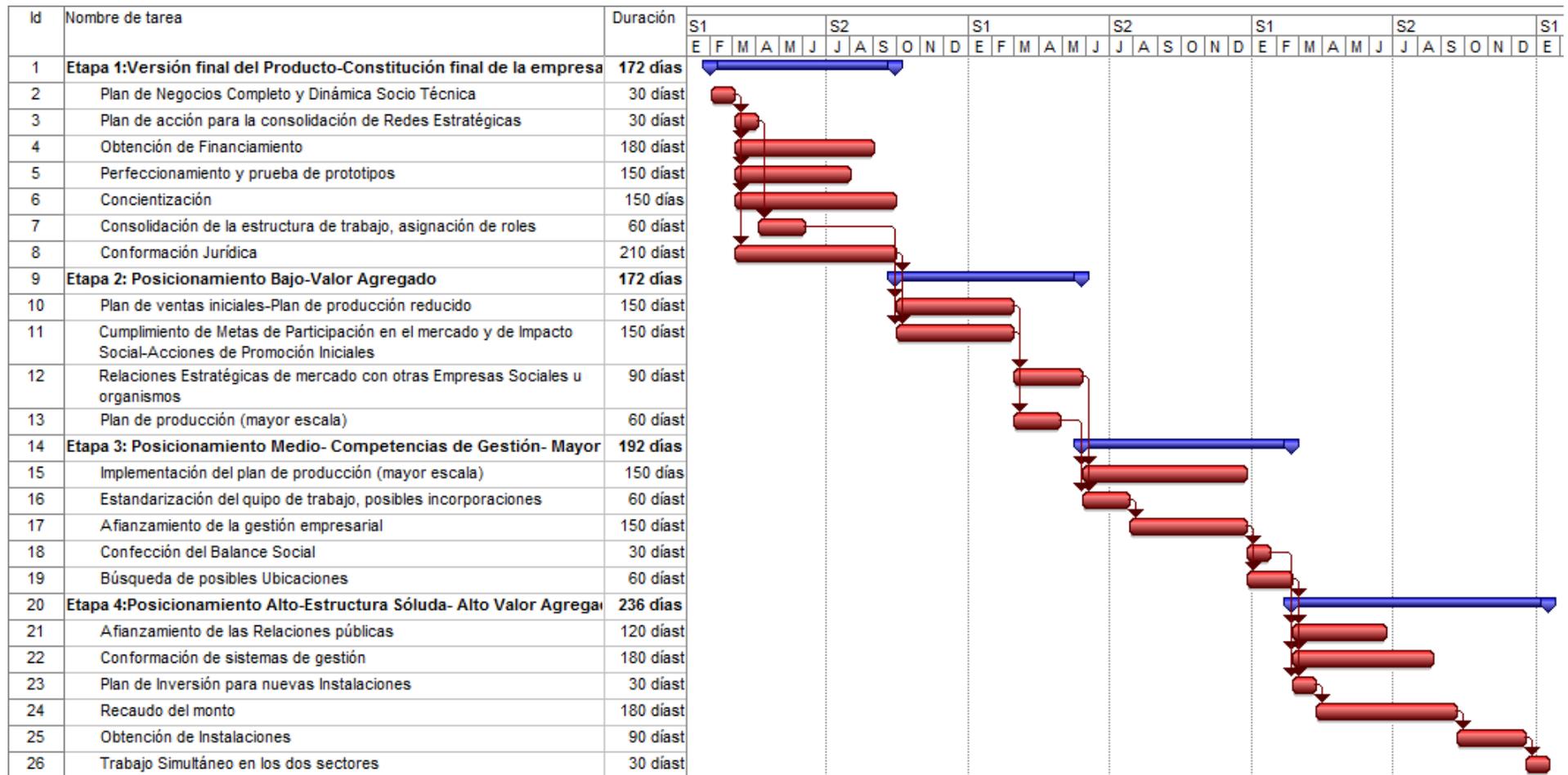


Figura 9: Proceso de Incubación Física

**Incubación Abierta Ingreso (36 meses): 3 emprendedores por año.**

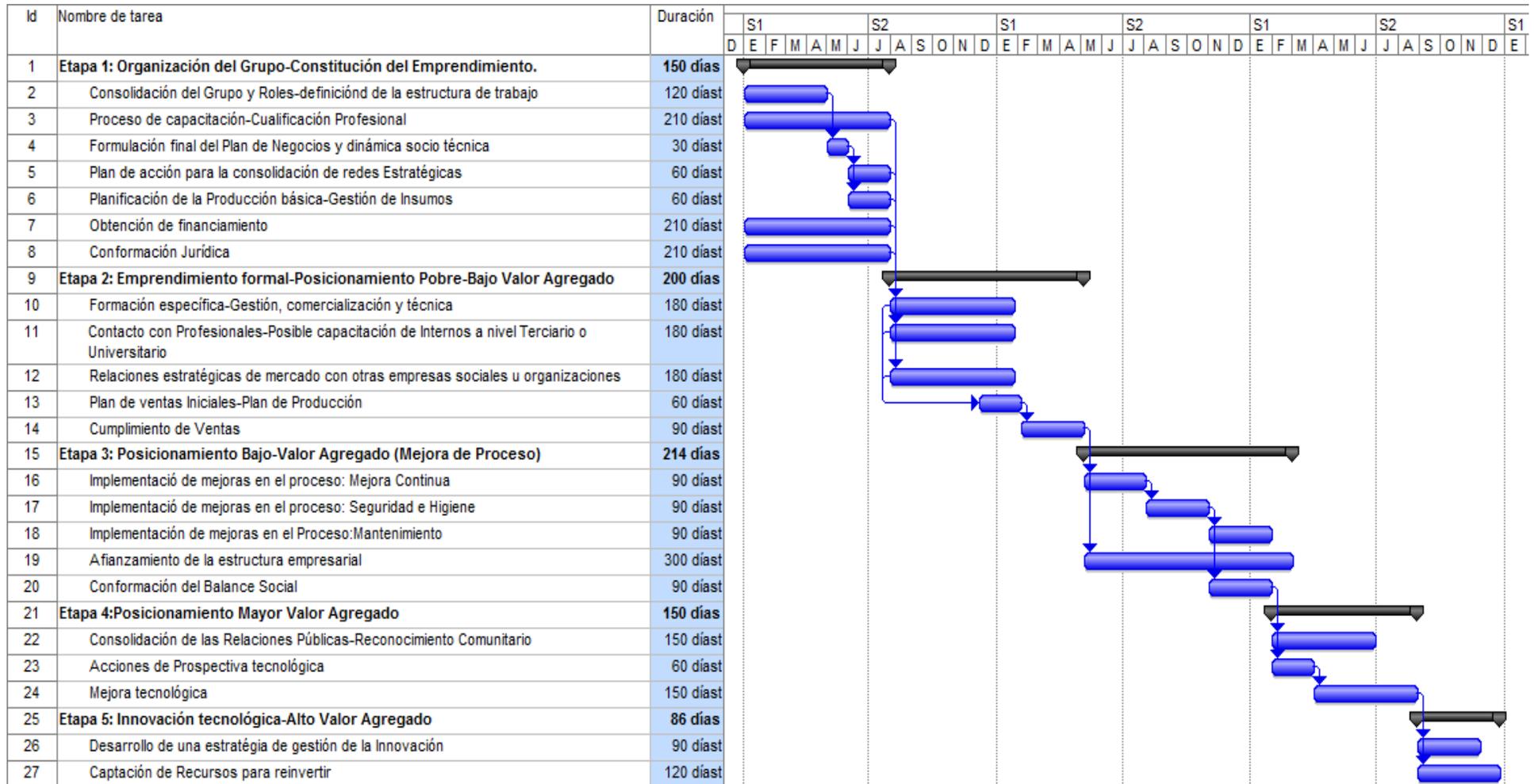


Figura 10: Proceso de Incubación Abierta

### 3.2.2.6. RED de Relacionamientos

La red de relacionamientos es un punto fundamental dentro de las acciones de la incubadora. Como se mencionó anteriormente se planifica un sector de la incubadora íntegramente abocado al mantenimiento de las Relaciones Institucionales.

Se propone a continuación una posible organización de la Red de contactos a partir de una Base de Datos modelo. La misma permitiría reconocer distintas clasificaciones, que servirían para luego desarrollar indicadores. Las diferentes clasificaciones estarían identificadas por códigos los cuales facilitarían, a partir del programa de base, como puede ser *Microsoft Access*, reagrupar las variables para construir los indicadores.

Estos Indicadores servirían para reconocer la diversidad de los contactos realizados. Además, se pretende verificar que los mismos permitan cubrir las estrategias planteadas (ver cuadro 12):

	Descripción	Código
Categoría	Rango del Contacto	R
	Local	L
	Provincial	P
	Nacional	N
	Internacional	I
Categoría	Dependencia	D
	Público	P
	Privado	R
	ONG	O
Categoría	Motivo del Contacto	M
	Financiamiento de la Incubadora	F
	Posición de la Incubadora en el Ecosistema Emprendedor Social	E
	Facilidades Para las Empresas Incubadas	C
Categoría	Proximidad del Contacto-Dificultad Burocrática	B
	Mínima	M
	Intermedia	D
	Alta	A

Cuadro 13: Codificación para las distintas Clasificaciones de Relaciones Institucionales

Se presenta a continuación una breve descripción de la base de datos modelo (Ver figura 11):

La misma está formada por tres Tablas fundamentales:

- Información de las Instituciones.
- Información de Contacto en la Institución.
- Persona de la Incubadora que generó el Vínculo.

Luego cuenta con las tablas de definición de variables correspondientes a las clasificaciones mencionadas en la Figura 12.



Figura 11: Base de Datos modelo propuesta para las Relaciones Institucionales.

Finalmente se presenta un ejemplo de Informe posible de obtener de la base con nombres de instituciones y sus Categorías. Estas Instituciones fueron reconocidas para poder obtener la información del estudio de mercado. El listado serviría como referencia

para el sector de Relaciones en las etapas iniciales de la incubadora (Ver Anexo.6.2 Cuadro 22).

### **3.2.2.7. Tamaño, infraestructura física y localización del proyecto**

#### **Tamaño del proyecto**

Se plantea la implementación gradual del proyecto para reducir los costos de inversión en la etapa inicial. La misma consiste en la construcción de tres módulos individuales por año durante los primeros dos años. Las instalaciones comunes a todos los incubados sin embargo, serán construidas de forma completa en la primera etapa.

Este planteo se realiza con el fin de aprovechar la conveniencia práctica y la economía de escala de construcción de la infraestructura común y la flexibilidad de instalación de módulos individuales.

#### **Infraestructura**

En base a las necesidades de los emprendedores relevadas y el análisis de fuentes secundarias sobre infraestructura para incubación, se estableció la siguiente configuración de instalaciones considerando los espacios destinados a cada emprendimiento y los espacios de uso común.

- Módulos Particulares: Se adoptan 50 m<sup>2</sup> por unidad.
- Depósitos individuales: Cada empresa incubada físicamente contaría con un depósito destinado a materia prima, insumos, residuos y productos terminados. Los mismos serán de 10 m<sup>2</sup> por unidad.

Además de los módulos industriales individuales, existen áreas de uso compartido y servicios de apoyo. Estos se dividen en:

- Sector de servicios comunes: comprende a todos los espacios comunes que hacen a la actividad industrial propiamente dicha, sala de reunión, vestuarios, sanitarios, comedor para personal y cocina.

<b>Sector de Servicios Comunes</b>		
Cantidad	DESCRIPCIÓN	Superficie (m2)
1	Sala de reunión	30
1	Cocina y Comedor	50
2	Vestuarios con sanitarios	30

**Total m2 del Sector** 110

Cuadro 14: Dimensiones del Sector de Servicios Comunes.

- Sector administrativo: comprende el sector para administrar la incubadora. Está compuesto por hall-recepción, la oficina y los sanitarios.

<b>Sector Administrativo</b>		
Cantidad	DESCRIPCIÓN	Superficie (m2)
1	Recepción	10
1	Oficina	40
2	Sanitarios	24

**Total m2 del Sector** 74

Cuadro 15: Dimensiones del Sector Administrativo.

- Sector de extensión y apoyo: por otra parte, están los locales que contienen las actividades de apoyo o complementarias de la actividad industrial como la biblioteca y el salón de usos múltiples. El Salón de Usos Múltiples (SUM) es usado para presentaciones, proyecciones, exhibiciones y propaganda, en algunos casos es reemplazado por un micro cine y un adecuado hall o foyer que permita desarrollar cómodamente estas funciones.

<b>Sector de Extensión y Apoyo</b>		
Cantidad	DESCRIPCIÓN	Superficie (m2)
1	Biblioteca	28
1	Aula de capacitación	30
1	Salón de Usos Múltiples	70

**Total m2 del Sector** 128

Cuadro 16: Dimensiones del Sector de Extensión y apoyo.

<b>Síntesis de Superficie Cubierta</b>	
Área	Sup (m2)
Sector de Servicios Comunes	110
Sector Administrativo	74
Sector de Extensión y Apoyo	128
Módulos	300
Depósitos	60

**Total m2 de la incubadora** 672

Cuadro 17: Síntesis de Dimensiones de la Superficie Cubierta

Con el fin de determinar la mejor distribución de estos sectores se utiliza el diagrama relacional de actividades y, luego, el diagrama de bloques.

#### Diagrama Relacional de Actividades

Como se mencionó anteriormente (marco teórico sección 2.2.3), el diagrama relacional de actividades es recomendado en el caso de estudio de distribuciones en planta de servicios en las que no existe ningún movimiento de materiales o es muy reducido.

Para realizar el mismo, como se observa en el Cuadro 18 se valora la necesidad de la cercanía entre procesos.

	Sala de Reunión Común	Comedor	Vestuarios	Recepción	Oficina Estratégica	Oficina Táctica	Biblioteca	Aula de Capacitación	SUM	Módulos	Depósitos
Sala de Reunión Común											
Comedor	I										
Vestuarios	I	E									
Recepción	O	U	U								
Oficina Estratégica	O	O	U	O							
Oficina Táctica	I	O	O	O	E						
Biblioteca	O	U	U	U	I	E					
Aula.Capacitación	E	I	O	U	U	E	A				
SUM	I	O	I	U	O	E	I	E			
Módulos	E	E	A	I	O	E	E	A	E		
Depósitos	U	I	I	U	U	U	U	U	U	A	

Valor	Proximidad
<b>A</b>	Absolutamente Necesaria
<b>E</b>	Especialmente importante
<b>I</b>	Importante
<b>O</b>	Ordinaria
<b>U</b>	Sin Importancia
<b>X</b>	No deseable

Cuadro 18: Diagrama Relacional de Actividades.

### Diagrama Adimensional de Bloques

Una vez establecidos los tipos de relaciones necesarias, se desarrolla el análisis de Diagrama de Bloques. Para el mismo se crean bloques representando cada sector y se los ubica de acuerdo a las relaciones previamente fijadas.

Una configuración que cumple con las condiciones del diagrama de relaciones de actividades es la que se puede ver en el Cuadro 19:

3-Vestuario	2-Comedor	12-SUM	
14-Depósito	13-Módulos	7- Of. Estratégica	4- Recepción
1-Sala Reunión Uso Común	11-Aula Cap.	10- Biblioteca	5-Secretaría

Cuadro 19:Diagrama Adimensional de Bloques.

Al asignar las dimensiones y cantidad de sectores calculadas anteriormente a cada bloque, se genera una distribución como la que se puede observar en la Figura 12.

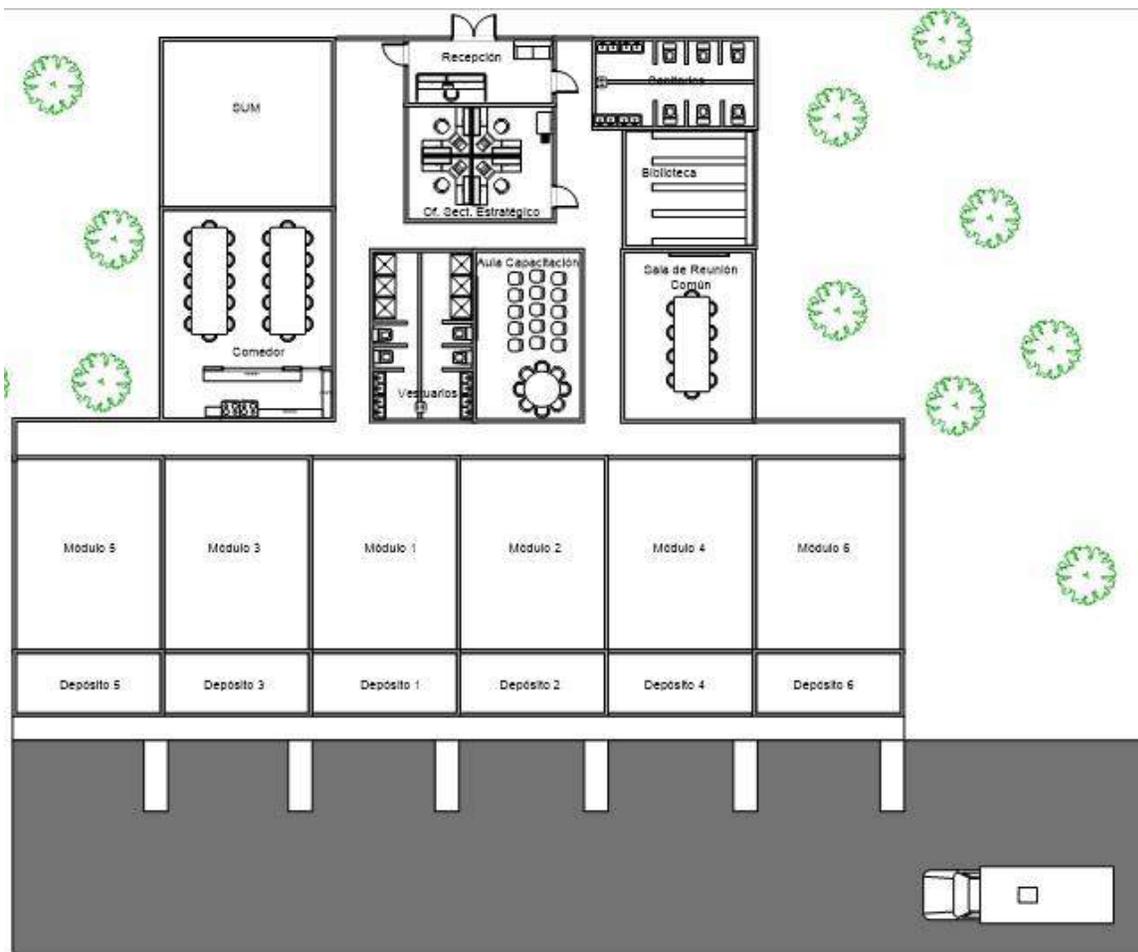


Figura 12:Plano de la Incubadora.

## Localización

Terrenos de carácter público disponibles en el Partido de General Pueyrredón:

### a) Pertencientes al Estado Nacional:

A1- Terrenos remanentes de la Estación de Cargas que está en Juan B. Justo y San Juan. Allí se construyó el CEMA (Centro de Especialidades Médicas Ambulatorias que depende de la Municipalidad). Su administración depende de la DIF (Dirección de Inmuebles Fiscales) del Ministerio de Economía de la Nación.

A2-Terrenos ubicados en la calle Ituzaingó entre 20 de Septiembre y España (Enfrente al Instituto Nacional de Epidemiología).

A3- Terrenos ubicados en la Av. Colón y Sandino (Ex 248), cercanos al Barrio Hipódromo.

A4- El estado Nacional posee algunas parcelas rurales grandes en la zona de las Colonias de Chapadmalal.

### b) Pertencientes al Estado Provincial

B1- 6 manzanas delimitadas por la Av. Fortunato de la Plaza, Cuba, Soler y Camusso. Fueron donadas con cargo, por la familia Peralta Ramos, a la Dirección General de Cultura y Educación de la Pcia. de Bs. As.

B2- Terrenos de la parte de atrás del Hospital Interzonal, sobre la calle Rodríguez Peña entre Líbano y David Ortega. Al lado de donde funciona el Mercado Comunitario. Fueron donados con cargo, por la Familia Zubiaurre, al estado Provincial para la construcción del hospital.

### c) Pertencientes al Estado Municipal.

C1- Parcela en el Parque Industrial. Los terrenos de esa zona dependen de la Secretaría de Desarrollo Productivo de la Municipalidad.

C2- Existen unos terrenos en el área rural cercana a Batán que se compraron para hacer el Cementerio de esa ciudad pero nunca se logró concretar. Son aprox. 6 has. y el acceso es dificultoso ( Calles de tierra ).

C3- Terreno en el barrio Las Américas (Aprox. 1 ha.) en Guanahani y Canesa. Son terrenos bajos y por el fondo pasa el electroducto.

Entre los factores que afectan a la localización de cualquier organización se pueden destacar:

- |   |  |
|---|--|
| -Las fuentes de abastecimiento                            | -Los suministros básicos.                  |
| -Los mercados, la localización de los clientes o usuarios | -Los medios de transporte                  |
| -La localización de la competencia                        | -Los medios de transporte                  |
| -La calidad de vida. (Seguridad)                          | -Las condiciones climatológicas de la zona |
| -La calidad de vida. (Seguridad)                          | -El marco jurídico                         |
| -La mano de obra.   | -Los impuestos y los servicios públicos    |
|   | -Los terrenos y la construcción            |

A partir de las opciones disponibles y a los criterios (factores de selección) propuestos, se plantea la utilización del Proceso Analítico Jerárquico (PAJ) para determinar la solución que mejor se ajusta a las necesidades.

Para este análisis se descartan las opciones que tienen acceso dificultoso o no poseen acceso a servicios por tratarse de áreas rurales. Teniendo esto en cuenta las posibles opciones son: A1, A2, A3, B1, B2 y C1.

Los factores utilizados en el análisis fueron: cercanía a los usuarios/clientes, calidad de vida, cercanía a la mano de obra, fuentes de abastecimiento y Tamaño y calidad de los terrenos.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

A1	0,32127914
A2	0,26326077
A3	0,07817214
B1	0,18900411
B2	0,04967109
C1	0,09861275

Es decir, la opción de los terrenos frente al CEMA resultó ser la de mejor puntaje.



Figura 13: Representación de la Incubadora en el Terreno escogido.

### 3.2.2.8. Marketing

Definir la estrategia de marketing es un punto fundamental para el éxito del proyecto. Como se mencionó anteriormente, se incluye como una de las responsabilidades del área de relaciones institucionales.

A continuación se detallan los cuatro factores fundamentales del marketing operativo:

## Producto

Si bien los servicios especializados, el proceso de incubación y la infraestructura brindada ya fueron explicados previamente, a continuación en los Cuadros 20 y 21, se detallarán las características que harían a la diferenciación del servicio y que deberían ser tomadas en cuenta a la hora de llevar a cabo los lineamientos de su promoción.

Producto/Servicio	Incubación Física
Características	Asesoramiento y servicio de infraestructura a empresas cuyo fin es desarrollar tecnologías sociales, en sus tres primeros años de existencia.
Ventajas competitivas	Empresas formadas a partir del asesoramiento de expertos desde los ejes de inclusión social, eje tecnológico y eje comercial.  Menores costos de mantenimiento instalaciones y servicios para las empresas que formen parte del proyecto.
Alianzas Estratégicas	UNMDP
Beneficios	Mayor probabilidad de permanencia a largo plazo.  Orientación para la obtención de financiamiento.  Servicio de consultoría especializada y capacitaciones.  Red de relacionamiento con otras entidades  Proceso de incubación organizada en etapas predefinidas.  Desarrollo de un modelo de gestión integral.

**Cuadro 20: Diferenciación del Servicio de Incubación Física.**

Producto/Servicio	Incubación Abierta
Características	Asesoramiento a empresas sociales con el fin de generar inclusión laboral en sus tres primeros años de existencia.
Ventajas competitivas	Empresas formadas a partir del asesoramiento de expertos desde los ejes de inclusión social, eje tecnológico y eje comercial.  Presencia del asesor en el emprendimiento
Alianzas Estratégicas	UNMDP
Beneficios	Mayor probabilidad de permanencia a largo plazo.  Orientación para la obtención de financiamiento.  Servicio de consultoría especializada y capacitaciones  Red de relacionamiento con otras entidades  Proceso de incubación organizada en etapas predefinidas  Profesionalización de la empresa.  Generación de Valor Agregado.

Cuadro 21: Diferenciación del Servicio de Incubación Abierta.

### Precio

En relación a la competencia, los programas de la región orientados al asesoramiento de empresas sociales brindan sus servicios de forma gratuita. Sin embargo, considerando el factor diferencial del servicio de la incubadora, se plantea el establecimiento de un pago por parte de los incubados.

Con el objetivo de que este sea mínimo y accesible, se tomaron las siguientes consideraciones.

La inversión en infraestructura, terreno y equipamiento (de la incubadora), debería ser cubierta por algún organismo externo a la incubadora.

Se prevé que el trabajo en las sub-áreas de la incubadora sería cubierto por capital humano asignado por la Universidad Nacional de Mar del Plata o Institutos de I+D, tanto a partir de funciones de extensión como de Investigación. De todos modos, como se explicó anteriormente se estima un aumento de estos gastos considerando la asignación de dedicación exclusiva a los representantes de cada sector y cuatro tutores. Estos deberían ser cubiertos por el mismo organismo estatal que cubra la inversión inicial.

El precio pagado por los incubados correspondería a los gastos operativos. La inversión inicial del proyecto contemplaría un capital de trabajo que permitiera a las empresas incubadas comenzar a pagar luego del primer año de incubación.

Esta consideración debería ser contemplada en el plan de negocio de cada emprendimiento a presentar en el proceso de selección.

### **Plan de pagos para la IF**

Para determinar el valor de la cuota se realizó una comparación con un alquiler promedio de instalaciones para un proyecto de estas características de \$ 3500.

- Primer año: no tiene costo
- Segundo año: Cuota \$3000 + 10% del beneficio
- Tercer año: Cuota \$4000 +10% del beneficio
- Cuarto Año (retorno por los gastos del primer año): Cuota 1000 + 10% del beneficio.

### **Plan de pagos para la IA**

La cuota para este tipo de emprendimientos fue determinada considerando las posibilidades de facturación de las empresas cooperativas de la ciudad.

- Primer año: no tiene costo
- Segundo año: Cuota \$400 o 0,001 de los Ingresos Brutos Netos de IVA (máxima entre los dos).
- Tercer año: Cuota \$600 o 0,001 de los Ingresos Brutos Netos de IVA (máxima entre los dos).

- Cuarto Año (retorno por los gastos del primer año): Cuota \$300 o 0,001 de los Ingresos Brutos Netos de IVA (máxima entre los dos).

El mecanismo de pago permite cerrar un círculo de sustento para la incubadora. En este, los incubados que salen de la misma devuelven los gastos que generaron el primer año, permitiendo el ingreso de nuevas empresas con el mismo beneficio al inicio de su incubación.

Los precios por el servicio para las empresas IF difieren de los de IA por el adicional de las instalaciones prestadas.

### Distribución

En primer lugar, teniendo en cuenta el acceso al servicio y los beneficios que brindaría para los incubando, la localización cuenta con los siguientes beneficios:

- Acceso de transporte público
- Cercanía a rutas principales
- Cercanía a centros de ciencia y tecnología
- Fácil acceso desde cualquier punto periférico de la ciudad

Por otro lado, con el objetivo de garantizar el acercamiento del servicio de incubación abierta a las respectivas empresas, se plantea la adquisición y utilización un móvil para el traslado de los asesores hacia los emprendimientos. Además las capacitaciones serán planificadas y brindadas tanto en la incubadora como en la localización de los emprendimientos.

Recursos estimados: 1 Móvil utilitario, Combi de pasajeros.

### Promoción (Comercialización)

Las acciones que serían implementadas para promover la incubadora se dividirían en tres líneas de acción estratégicas:

- 1) Diseño y mantenimiento de imagen y marca

Comprende en primer lugar el diseño del logotipo, slogan, las cartas de presentación y todo tipo de folletería. Además implica la creación y mantenimiento de los medios virtuales de llegada al público como son las redes sociales y un sitio web. Esta línea serviría de soporte a las otras dos, proveyendo los materiales necesarios para su desarrollo.

Recursos estimados: Folletería, catálogos, banners, servidor de sitio web.

## 2) Convocatorias

Este lineamiento se divide a su vez en tres campos de acción:

- Promoción para IF: Involucra instancias de concientización por lo cual se plantea el desarrollo de jornadas y talleres interactivos orientadas a despertar el espíritu emprendedor y estimular la creatividad de jóvenes estudiantes, en cuanto a problemáticas sociales. A su vez se plantea la intervención en cátedras de la Universidad con pequeñas presentaciones que involucren ejercicios prácticos.

Recursos estimados: Dos jornadas anuales (salas, pausas de café, viáticos disertantes), material didáctico para ejercicios.

- Promoción para IA: las actividades para este tipo de divulgación responden a un trabajo de campo a través del acercamiento a distintas organizaciones que se encuentran en contacto con iniciativas de inclusión laboral (Ej.: Dirección de Relaciones con las ONGs, Dirección de Acción Cooperativa y Mutual, Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, etc.). Dentro de las mismas y de sus actividades se prevé la realización de presentaciones y entregas de folletería.

Recursos estimados: viáticos para transporte, folletería

- Convocatoria a voluntarios y pasantes: implica acciones tendientes a involucrar a estudiantes y docentes a las actividades de asesoramiento. Comprende la difusión a partir de los medios de comunicación de la universidad (cadenas de mails, centros de estudiantes, departamentos de carreras, comunicados de extensión, radio universidad). A su vez implica la realización de cursos de “formación de formadores”.

Recursos estimados: Un curso anual de formador de formadores (sala, pausa de café), afiches, pancartas.

### 3) Posicionamiento y reconocimiento en la comunidad

El objetivo de este lineamiento es promocionar los resultados de la incubadora lo cual contribuye a la imagen de la Universidad y a aquellas instituciones que financien el proyecto. A su vez se busca posicionar al proyecto en el ecosistema de emprendedurismo social a nivel local, nacional e internacional.

Las actividades comprenden la difusión de las experiencias de la incubadora y los resultados del área de investigación. La misma será a través de publicaciones y revistas y en distintos eventos como pueden ser congresos y seminarios (charlas TED X, CAEII, Congreso de Extensión Universitaria, ComunicaRSE, RedTISA, Red UNES).

Recursos estimados: viáticos de transporte, material impreso de publicaciones, espacios en revistas.

#### **3.2.2.9. Influencias Políticas**

Se pretende posicionar a la incubadora como un referente a nivel Nacional en relación a las Empresas Sociales. No sólo por el alcance en cuanto a la cantidad de empresas incubadas, sino por su capacidad de generar beneficios sociales a largo plazo.

Como estrategia para alcanzar esto se propone la generación de un sistema de indicadores Socio-demográficos capaz de mensurar los beneficios subyacentes de la Incubadora. Este sistema estaría en congruencia con el cuadro de mando desarrollado por el Sistema de Mejora Continua. El mismo fue elaborado en base a los impactos esperados de la Incubadora y se tomaron como referencia distintos indicadores utilizados en modelos de Balance Social (Ver Anexo 6.3 Cuadro 23).

El Balance Social *“consiste en reunir, sistematizar y evaluar la información que corresponde a las dimensiones sociales que hacen a la naturaleza y a los intereses de la actividad empresarial, volcada en un documento de alcance público, donde se puedan cuantificar los datos.*

*El desarrollo del concepto de comparabilidad de este instrumento permite obtener conclusiones de las fortalezas y debilidades del accionar encarado por los entes informantes en materia social. Si bien su objetivo inmediato pareciera ser la satisfacción de necesidades de información de un sector limitado de los grupos de interés, el objetivo final es el beneficio de toda la sociedad<sup>39</sup>.*

Para el desarrollo del sistema de indicadores de la incubadora se tuvieron en cuenta cuatro objetivos fundamentales del proyecto, los cuales agrupan los objetivos de la Incubadora. Los mismos son:

- Formación de alumnos en procesos de Economía Social: Implica la medición del impacto que tendría la incubadora en cuanto a la concientización y el Involucramiento de los alumnos en cuestiones sociales.
- Empoderamiento del Ecosistema de Economía Social en Mar del Plata: Los indicadores que respondan a este objetivo permitirían demostrar el aporte de la Incubadora a los desarrollos de Economía Social y la contribución hacia el reconocimiento de la misma dentro de la comunidad.
- Sustentabilidad de los emprendimientos: Se medirían la capacidad de la incubadora de generar emprendimientos capaces de permanecer a largo plazo.
- Productos con Impacto Social: Se estimarían mediante los indicadores de este objetivo los efectos en la calidad de vida de los consumidores de los productos generados por los emprendimientos incubados.
- Mecanismos de Inclusión Social: se evaluarían los resultados de los distintos emprendimientos en conjunto en cuanto a la inclusión laboral, como también en la construcción de ciudadanía y cultura del trabajo.

En primera instancia, se plantean las metas a alcanzar en función del plan estratégico desarrollado, las mismas pretenden generar una idea preliminar de los impactos futuros del proyecto de la Incubadora.

---

<sup>39</sup>Garda, Lopez Mato, Peña . El Balance Social, un Enfoque integral.Instituto para el desarrollo empresarial de la Argentina, disponible en [http://www.ideared.org/doc/balance\\_social.pdf](http://www.ideared.org/doc/balance_social.pdf), agosto 2014.

### **3.3. CAPITALIZACIÓN DE LA INCUBADORA**

El proyecto se plantea de modo que la Universidad Nacional de Mar del Plata sea el organismo gestor. Su factibilidad depende, como se explicó anteriormente, de la inversión de un organismo externo de orden estatal. Luego, se prevé la posibilidad de enmarcar al proyecto dentro de la Fundación UNMdP, la cual forma parte de las personas de Derecho Privado sin fines de lucro. De esta forma, se pretende obtener beneficios impositivos, y a su vez disminuir la burocracia administrativa del proyecto.

Para que sea factible la inversión inicial debe ser a fondo perdido. La misma abarcaría la Inversión fija total que tiene en cuenta:

- El terreno.
- La inversión en instalaciones y equipos.
- El capital de trabajo: Implica los gastos operativos del primer año.

Como se mencionó anteriormente, los gastos operativos cubiertos por los emprendimientos no incluyen los salarios de los empleados de la incubadora que serán cubiertos por la universidad/municipalidad/estado.

Teniendo esto en cuenta, estos costos operativos incluyen: Gastos de servicios (agua, luz y gas), Mantenimiento, Insumos de oficina, Actividades de Marketing, Mantenimiento Página Web, Capacitaciones/Exposiciones/Presentaciones, Viajes, Seguros y Depreciaciones. Los gastos correspondientes a las áreas de los módulos y depósitos de la IF son cubiertos únicamente por los emprendimientos en esos sectores. El resto de los gastos son repartidos equitativamente entre todos los incubados.

#### **3.3.1. Estimación de costos de la Incubadora**

La apertura de cada uno de los costos se analiza en el Anexo 6.4 de este trabajo. Sin embargo, se considera importante destacar las siguientes premisas:

- Los costos de los salarios se determinaron considerando 3 cargos de dedicación exclusiva (representantes de los sectores) y 4 cargos de dedicación parcial (tutores).
- El costo de los cursos específicos se estimó por el pago de honorarios a capacitadores ajenos a la Incubadora. Se consideraron cuatro cursos por año.
- Los gastos de Transporte representan el combustible gastado por los tutores para ir a los emprendimientos más otros traslados locales por las operaciones de la incubadora.
- Depreciación: Se utilizó el método de la Línea Recta. Para la infraestructura se utilizó un valor residual del 25% de la inversión inicial y una vida útil de 40 años. Para los equipamientos se utilizó un valor residual nulo y una vida útil de 5 años.
- Gastos en limpieza mantenimiento e insumos de oficina: se utilizó como referente un proyecto similar (INTEMA).
- No se tuvieron en cuenta costos por impuestos por ser un proyecto de orden público.

Luego, en el Cuadro 22 se observan los costos totales para la Incubadora, y en el Cuadro 23 se distinguen aquellos costos que deberían ser cubiertos por un organismo estatal externo.

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Inversión en Obras e Instalaciones	3456194,00	929600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Muebles y equipamientos	698225,91	85813,91	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Salarios	0,00	670140,00	827820,00	827820,00	827820,00	827820,00	827820,00	827820,00	827820,00	827820,00	827820,00
Servicios (agua, luz, gas, telefonía e internet)	0,00	30000,00	36612,24	36612,24	36612,24	36612,24	36612,24	36612,24	36612,24	36612,24	36612,24
Mantenimiento y Limpieza	0,00	51700,00	51700,00	51700,00	51700,00	51700,00	51700,00	51700,00	51700,00	51700,00	51700,00
Insumos de oficina	0,00	13400,00	13400,00	13400,00	13400,00	13400,00	13400,00	13400,00	13400,00	13400,00	13400,00
Marketing	5000,00	2500,00	2500,00	2500,00	2500,00	2500,00	2500,00	2500,00	2500,00	2500,00	2500,00
Pág. Web	10000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00
Capacitaciones / Exposiciones / Presentaciones	7800,00	18950,00	34250,00	37250,00	37250,00	34250,00	37250,00	37250,00	34250,00	37250,00	37250,00
Viajes	0,00	11668,80	11668,80	11668,80	11668,80	11668,80	11668,80	11668,80	11668,80	11668,80	11668,80
Seguros	0,00	34071,92	41955,92	41955,92	41955,92	41955,92	41955,92	41955,92	41955,92	41955,92	41955,92
Depreciaciones	0,00	114683,24	136350,49	136350,49	136350,49	136350,49	136350,49	136350,49	136350,49	136350,49	136350,49

Cuadro 22: Estructura de costos

Costos cubiertos por organismo estatal:

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Inversión en Obras e Instalaciones	3456194,00	929600,00									
Muebles y equipamientos	698225,91	85813,91									
Salarios		670140,00	827820,00	827820,00	827820,00	827820,00	827820,00	827820,00	827820,00	827820,00	827820,00
Servicios (agua, luz, gas, telefonía e internet)		30000,00									
Mantenimiento y Limpieza		51700,00									
Insumos de oficina		13400,00									
Marketing	5000,00	2500,00									
Pág. Web	10000,00	5000,00									
Capacitaciones / Exposiciones / Presentaciones	7800,00	18950,00									
Viajes		11668,80									
Seguros		33143,48									
Depreciaciones		114683,24									
<b>Total</b>	4177219,91	1969599,43	827820,00	827820,00	827820,00	827820,00	827820,00	827820,00	827820,00	827820,00	827820,00
<b>Valor Presente Neto de los costos</b>	10299069,48										

Cuadro 23: Costos cubiertos por organismo estatal.

### 3.3.2. Estimación de Ingresos

Para el cálculo de los ingresos se distinguieron cuatro fuentes de Ingreso:

#### A. Beneficio por uso de instalaciones.

Se consideraron ingresos por el dictado de cursos al público en general. Los mismos serían gestionados con las distintas facultades de la universidad.

Para realizar la estimación de los ingresos se consideró un uso de las instalaciones de capacitación y SUM de un 14%.

Se estimó el dictado de 10 cursos al año, Con un precio unitario promedio de \$1200, una cantidad de 18 personas promedio y una ganancia del 40%.

Los datos fueron estimados a partir de información proveniente de la Secretaría de Extensión y Transferencia de la Facultad de Ingeniería-UNMdP y de la Información disponible en el sitio web de la Universidad Tecnológica Nacional- Unidad Regional Mar del Plata.

#### B. Ingresos por cuotas IF

Según los precios establecidos, se estimaron los ingresos en función de los períodos de incubación y la capacidad de la incubadora:

En el siguiente cuadro se muestra la cantidad de emprendimientos que habría en cada año por etapa. Luego, a partir de este se calcularon los ingresos en función de las cuotas correspondientes a cada etapa.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Año de incubación 1	3	3	0	3	3	0	3	3	0	3
Año de incubación 2	0	3	3	0	3	3	0	3	3	0
Año de incubación 3	0	0	3	3	0	3	3	0	3	3
Año de incubación 4	0	0	0	3	3	0	3	3	0	3

Para Estimar los ingresos se consideraron como mínimo los beneficios que deberían facturar los incubados por año de pago. Los mismos permitirían un valor presente positivo y beneficio neto al final del proyecto positivo. Estos fueron:

- 2do año: \$ 4000 mensuales.
- 3er año: \$ 4600 mensuales.
- 4to año: \$5200 mensuales

### C. Ingresos por cuotas IF

Para los ingresos por incubación física se tuvieron en cuenta los mismos períodos que la IF y los precios descritos anteriormente por etapa.

### D. Aporte externo (estatal).

Se consideró un aporte externo igual a los costos para el organismo estatal mencionados anteriormente.

En el Cuadro 24 se ve el detalle de los mismos por año.

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Beneficio por alquiler de instalaciones			86400	86400	86400
Ingresos por cuotas IF		0,00	122400,00	282960,00	215280,00
Ingresos por cuotas IA		0,00	14400,00	36000,00	32400,00
Aporte externo (estatal)	4177219,91	1966599,43	827820,00	827820,00	827820,00

Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
86400	86400	86400	86400	86400	86400
177120,00	282960,00	215280,00	177120,00	282960,00	215280,00
25200,00	36000,00	32400,00	25200,00	36000,00	32400,00
827820,00	827820,00	827820,00	827820,00	827820,00	827820,00

Cuadro 24: Ingresos para la Incubadora

### 3.3.3. Cuadro de Usos y Fuentes

A continuación, en el Cuadro 25 se puede ver el cuadro de usos y fuentes para los primeros 10 años del proyecto.

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos anuales	4177220	1966599	1051020	1231740	1158588	1114668	1231740	1172988	1136268	1242540	1158588,00
Costos s/depreciación	4177220	1851916	1024907	1027907	1027907	1024907	1027907	1027907	1024907	1027907	1027907
Depreciación	0	114683	136350	136350	136350	136350	136350	136350	136350	136350	136350
Egresos anuales	4177220	1966599	1161257	1164257	1164257	1161257	1164257	1164257	1161257	1164257	1164257
Beneficio Neto	0	0	-110237	68922	-2357	-44717	68923	-2357	-44717	68923	-5669
Flujo de caja del proyecto	0	114683	26113	205273	133993	91633	205273	133993	91633	205273	130681
<b>VP (I=10%<sup>40</sup>)</b>	794573										
Flujos de caja acumulados	0,00	114683	140796	231386	339266	225626	296906	339266	225626	296906	339266

Cuadro 25: Cuadro de Usos y Fondos

<sup>40</sup> I=10% - Tasa de descuento utilizada normalmente para evaluar proyectos públicos. Fuente: Ingeniería económica, 2002, Riggs, James L.; Bedworth, David D.; Randhawa, Sabah. Capítulo 8: Análisis de Proyectos Públicos.

### 3.3.4. Financiación del proyecto

Para poder acceder al financiamiento, para la realización del proyecto por parte de los entes estatales, se plantean dos alternativas. Por un lado, se pueden utilizar fondos propios y partidas presupuestarias propias del estado teniendo en cuenta que el proyecto significaría una sustitución de gastos. Por otro lado, se podría presentar el proyecto a organizaciones internacionales las cuales se caracterizan por invertir en proyectos de desarrollo local en países en vías de desarrollo. Se destacan las siguientes:

- Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo Industrial (ONUDI).
- Banco Mundial-Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF).
- Japan international cooperation agency JICA. Aunque Argentina se encuentra suspendida del JICA por sus deudas con el club de Paris, se la destaca para que sea tenido en cuenta en el futuro.
- Banco Internacional de Cooperación Económica BICE. Esta organización estuvo involucrada en muchas inversiones del Parque Industrial de Mar del Plata.
- Corporación Andina de Fomento-CAF.
- PNUD. Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo.
- Programa de Información para el desarrollo (infoDev).
- Fondo Multilateral de Inversiones -Banco Interamericano de Desarrollo. (BID-FoMIn).

### 3.3.5. Análisis beneficio-costo del proyecto para el ente estatal

Como se comentó anteriormente, tanto la inversión fija como los salarios de los empleados deberán ser cubiertos por la municipalidad/estado nacional. Para la evaluación de este proyecto se plantea un análisis costo-beneficio. En este se compararán los costos ya mencionados contra uno de los beneficios obtenidos. Este corresponde a los planes de asistencialismo que el estado deja de pagar por la generación de empleos. Para esto se calculan los valores presentes de los beneficios y los costos y se verifica la condición:

$$\frac{B}{C} = \frac{\text{Valor presente de los beneficios}}{\text{Valor presente de los costos}} > 1$$

Para este cálculo se tienen en cuenta las siguientes premisas:

- Se estimó la generación de trabajo a 5 personas por cada IF y 13 personas por IA.
- Se plantea que la posibilidad de tener un ingreso que justifique el fin de una asistencia será posible a partir del segundo año de incubación.
- El valor estimado como una asistencia al desempleo es: \$1000.

En el Cuadro 26 se observan los beneficios obtenidos año a año según la evolución de las empresas generadas:

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
0	648000	1296000	1296000	1944000

Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
2592000	2592000	3240000	3888000	3888000

Cuadro 26: Beneficios por parte del organismo estatal

- 

<b>Valor Presente Beneficio (I=10)</b>	11054087,69
--	-------------

Relación Costo-Beneficio:

$$\frac{11054087,69}{10299069,48} = 1,07 > 1$$

### 3.3.6. Evaluación económica del proyecto incorporando el riesgo

Para realizar el análisis de riesgo sobre la rentabilidad del proyecto se utilizó el modelo de simulación de Monte Carlo en el programa de simulación "CrystalBall". En éste se tomaron en cuenta las variables aleatorias de cantidad de emprendimientos por

período, entendiendo la posibilidad de que los mismos no sean capaces de tener el desempeño esperado.

Para las variables se consideraron distribuciones triangulares, en las que los valores máximos corresponden al valor actual, y los mínimos se los afecto a una disminución del 37% teniendo como referencia el porcentaje de emprendimientos activos respecto al total de emprendimientos generados desde el año 2003 (191/304)

Para la simulación se utilizaron 10.000 iteraciones con un nivel de confianza del 95%.

Al observar los resultados, se denota en la Figura14, que no existen probabilidades de tener un valor presente negativo.

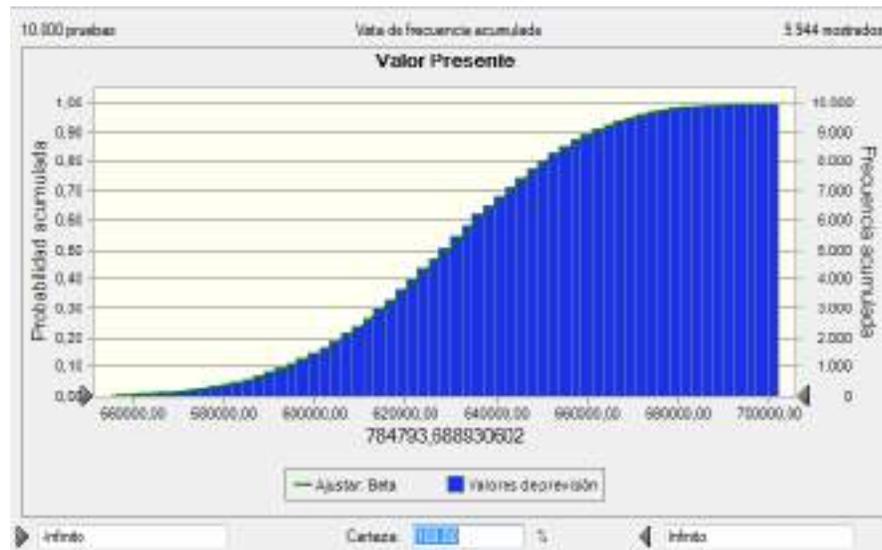


Figura 14: Frecuencia acumulada para el Valor Presente 1.

Pero evaluando el análisis costo-beneficio para el organismo estatal se observa en la Figura 15, que con esta variación no existen probabilidades para que el proyecto sea beneficioso, es decir tener una relación mayor o igual a 1.

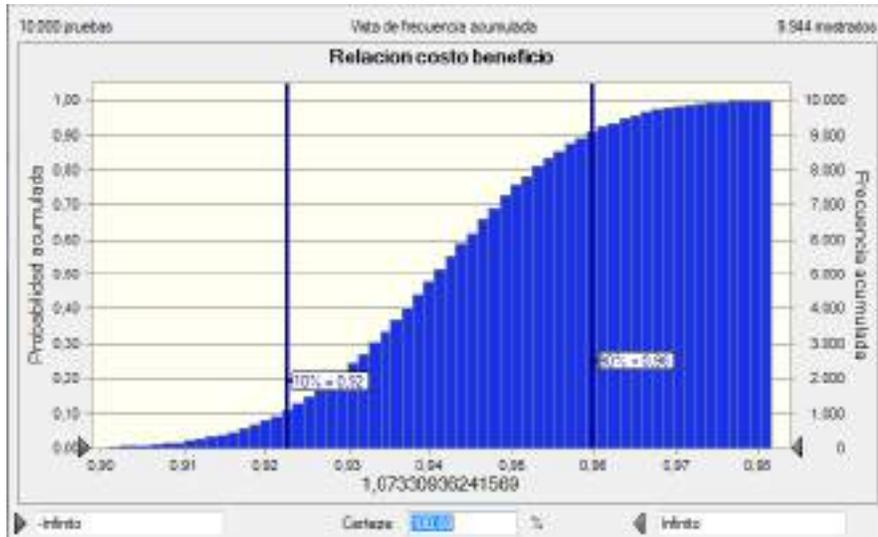


Figura 15: Frecuencia acumulada Relación costo Beneficio 1.

Es por eso que se estima una tasa objetivo en cuanto a la variación en el desempeño de los proyectos capaz de garantizar una relación mayor o igual a 1.

La misma deberá ser del 16%, obteniendo así un 100% de probabilidad como se observa en la Figura 16. Es decir, si el proyecto pretende desarrollar en los próximos años un total de 72 emprendimientos, se pretenderá que al menos 60 de ellos prosperen para que el proyecto siga siendo beneficioso para el organismo Estatal Inversor. Esta tasa

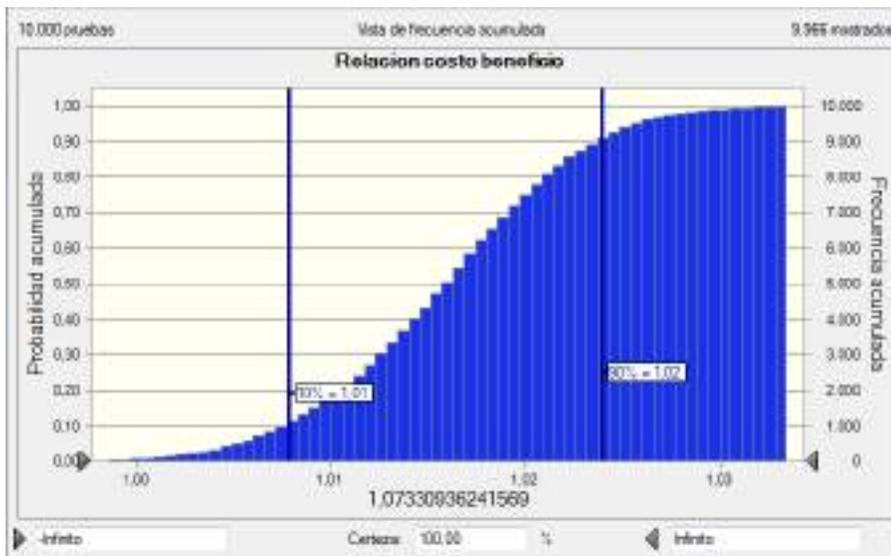


Figura 16: Frecuencia acumulada, Relación Beneficio-costos 2.

marca un objetivo para la incubadora, acorde al plan estratégico, ya que el mismo busca disminuir la mortalidad de este tipo de empresas.

En la Figura 16 se observan las probabilidades de Valor presente para una variación del 16%:

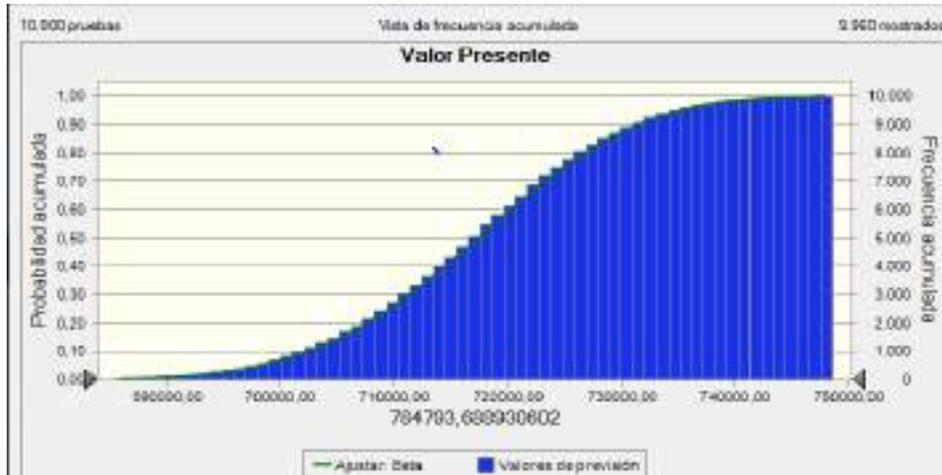


Figura 17: Frecuencia Acumulada Valor Presente 2.

## 4. CONCLUSIONES

El propósito de este proyecto fue enfocado en cumplir con las necesidades de los emprendimientos sociales que surgen en Mar del Plata creando un nuevo tipo de organización para la ciudad.

En la primera etapa del proyecto se realizó un estudio de mercado para obtener información acerca de las necesidades de los emprendimientos sociales en la ciudad.

Del análisis de dicha información se pudo concluir que:

- Es necesario un acompañamiento integral hacia las empresas sociales abarcando todas las áreas de una empresa convencional.
- Existe una falta de personal profesional, para poder garantizar su funcionamiento y auto-sustento a largo plazo.

En cuanto a los programas existentes en Mar del Plata se pudo concluir que las principales falencias corresponden a:

- Falta de Infraestructura.
- Falta de capital humano.

En la segunda etapa, a partir del estudio de mercado fue posible realizar un análisis estratégico donde se determinó que las estrategias más adecuadas eran la de desarrollo de mercado, buscando la generación de nuevos emprendedores universitarios, y de desarrollo de producto, buscando dar un acompañamiento integral a emprendimientos típicos de la Economía Social (Ej: cooperativas, ONGs). Ambas bajo la premisa de “Nuclear los distintos proyectos y programas universitarios en una única incubadora”.

En la tercera etapa, se desarrollan los factores críticos para el funcionamiento de la Incubadora. En ella se definen:

- La oferta de servicio: Incubación Abierta y Física
- Equipo de Trabajo de la Incubadora: 3 empleados de dedicación exclusiva y 4 empleados de dedicación parcial.
- Planeamiento y Gestión: Sistema de Mejora Continua.

- Proceso de Selección
- Proceso de Incubación
- Red de Relacionamiento
- Tamaño, Infraestructura y localización del proyecto: 672m<sup>2</sup> en los terrenos frente al CEMA.
- Marketing Operativo.
- Influencias políticas.

Posteriormente se analizaron los costos estimados del proyecto con una proyección de 10 años diferenciando los mismos según el responsable de cubrirlos, el estado o los emprendimientos incubados. Finalmente, al realizar la evaluación del proyecto se concluyó que los beneficios económicos superan a los costos para el estado, por lo que el proyecto es aceptable.

De todos modos, a partir del análisis de riesgo se concluyó que el proyecto debe perseguir el objetivo de disminuir la mortalidad de los emprendimientos sociales en 10 años de un 37% a un 16%.

En adición a esto, se debe considerar que en este último análisis no se tuvieron en cuenta los beneficios sociales intangibles que genera la incubadora por sí misma (impacto en la cultura de empleo), y los beneficios que generan los emprendimientos al ecosistema de Economía Social a través de su actividad.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- David .F.R, (2003). Conceptos de Administración Estratégica.
- Robbins. S, Coulter. M, (2005). Administración Estratégica.
- Apuntes de cátedra “Ingeniería Económica para empresas industriales y de servicios” Facultad de Ingeniería UNMDP, 2012
- Dwyer F.R, Tanner. J, (2007). Marketing Industrial: Conexión entre la estrategia, las relaciones y el aprendizaje.
- Jacques J.L, Galluci. C, Sicurello. C, (2002). Dirección de Marketing.
- Riggs, J. L. (1996). Ingeniería Económica (4ta Edición). Ed. McGraw Hill.
- Peters, M. y Timmerhauss, K. (1980). Diseño de plantas y su evaluación económica para ingenieros químicos (2da Edición). Ed. McGraw Hill
- Pereyra Silveira.E, Campos.A (2010). Consultoría para la elaboración de un Documento sobre experiencias de incubadoras para orientar la creación de este tipo de organizaciones en las facultades de Ingeniería, PRECITYE, disponible en [www.ingemprendedores.org](http://www.ingemprendedores.org) , diciembre 2013.
- Biagio (2006). Incubadoras de emprendimientos orientados para o desenvolvimiento local e sectorial, AMPROTEC.
- Aranha, J .S (2003) Modelo de Incubadora. Info Dev Support Center (iDisc).
- Cardeau. P (2013). "Aprendizajes sobre las prácticas de empresas sociales", disponible en <http://www.redunes.org/wp-content/uploads/2013/02/publicaci%C3%B3n-recomendada-feb-2013.pdf>, septiembre 2014.
- VecianaVergues. J .M (2007). Las nuevas empresas en el proceso de innovación en la sociedad del conocimiento: evidencia empírica y políticas públicas, Revista Economía Industrial núm.363.

### **Entrevistas Realizadas:**

- Davezies. M. Universidad de la República, Uruguay.Julio 2013.
- Massuzo.D. Responsable RSE, Empresa Sadowa. Junio 2013.
- Gramático. J.P. Profesor de la Facultad de Ingeniería UNMdP.

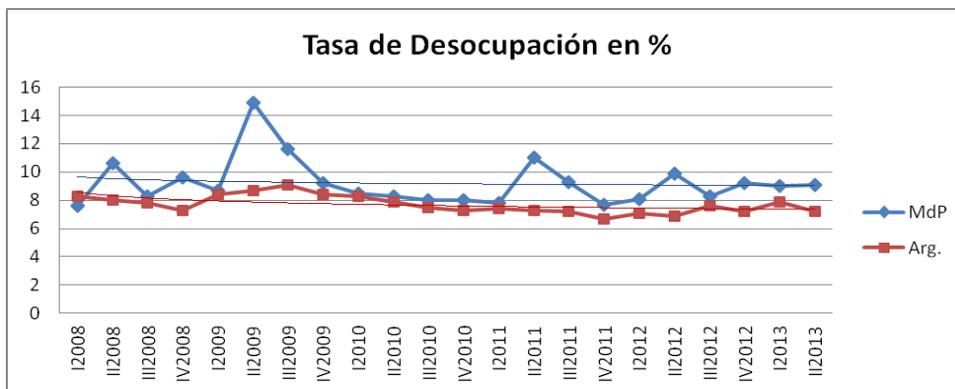
- D' Elorza. R. Profesor de la Facultad de Ingeniería y Ciencias Económicas UNMdP.
- Cacopardo. F. Profesor de la Facultad de Arquitectura UNMdP, director del Programa Hábitat y vivienda popular.
- Escalante.C, Miembro de la Cooperativa CURA Ltda.
- Presidente y Tesorero, Cooperativa Hugo Chavez Frías.
- Secretario y Operario, Cooperativa Nuevo Amanecer.
- Natalia Cottonaro. ONG Sol de Mayo.
- Abraham. M.E, González. E. ONG Asdemar.
- Uriz.A.Laboratorio de Comunicaciones Facultad de Ingeniería- UNMdP.
- Boga.D- Barrera. G.H. Programa Argentina Trabaja.
- Fratusso. J.P. Grupo Acompañando Emprendedores. Facultad de ciencias Económicas UNMdP- Programa ViSo Pro-UNMdP.
- Zanfrillo.A. Profesora de la Facultad de Ciencias Económicas. UNMdP.Miembro de la Mesa de Economía Social.
- Manzani.M. Programa Pro-Huerta. INTA Mar del Plata.
- Moyano.C. Programa Hecho del Desecho.

## 6. ANEXOS

### 6.1. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

#### 6.1.1. Demanda de empleo

Haciendo un análisis comparativo, Como muestra la Figura 18, se puede ver para el segundo trimestre del 2012 un valor pico de 9,9 % ubicando a la ciudad entre las que presentan mayores niveles de desocupación, superada por Gran Catamarca (11,7%), Salta (10,9%) y Santiago del Estero-La Banda (10,0%). Para el segundo trimestre del 2013, esto se repite teniendo la ciudad una tasa de 9,1% sólo superada por Gran Córdoba (10,3%), Gran Paraná (10,2) y Ushuaia-Río Grande (10,1%).



**Figura 18: Tasa de Desocupación**

Fuente: Elaboración propia a partir de la EPH

Si se analiza la tasa de empleo del aglomerado, se demuestra en la Figura 19, que la misma mantuvo un nivel superior al del nivel del país desde el tercer cuatrimestre del 2011 y decayó en los últimos trimestres con un pico de 44,7% en el primer trimestre del 2013.

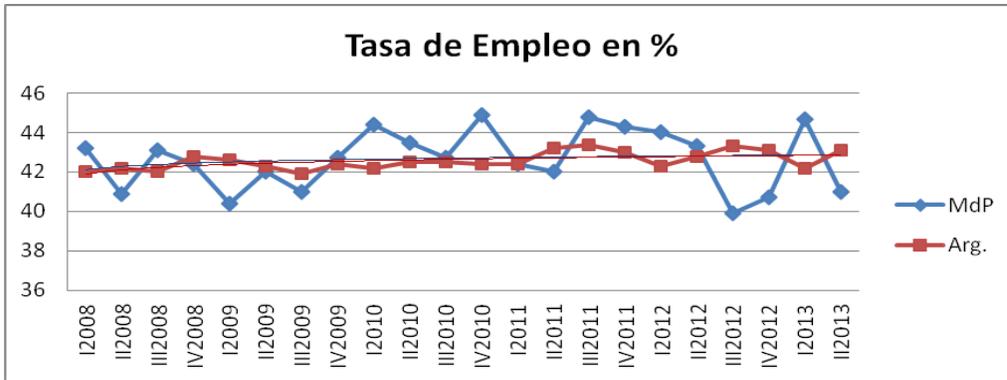


Figura 19: Tasa de Desocupación

Fuente: Elaboración propia a partir de la EPH

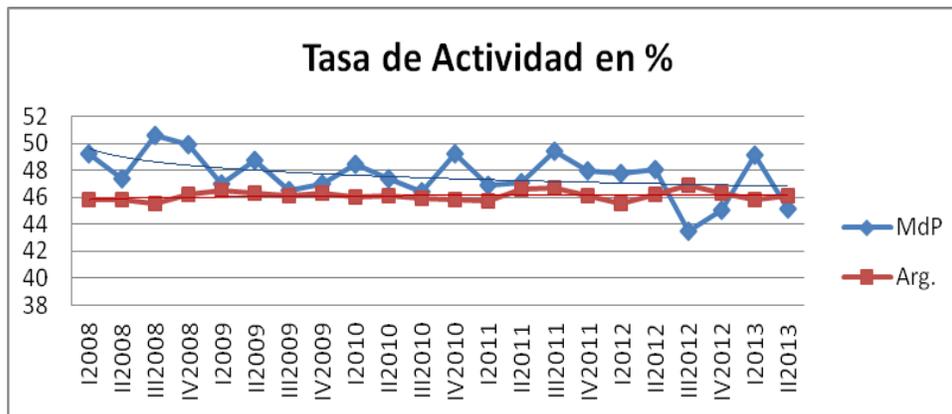


Figura 20: Tasa de Actividad

Fuente: Elaboración propia a partir de la EPH

## Trabajo Informal

En la Figura 22 se puede observar que a pesar de haberse producido en los últimos años una importante disminución, en el último trimestre del 2012 vuelve a crecer llegando a un pico del 39,4% en el primer trimestre del 2013 con una diferencia de 7,2 puntos porcentuales con respecto al total del país.

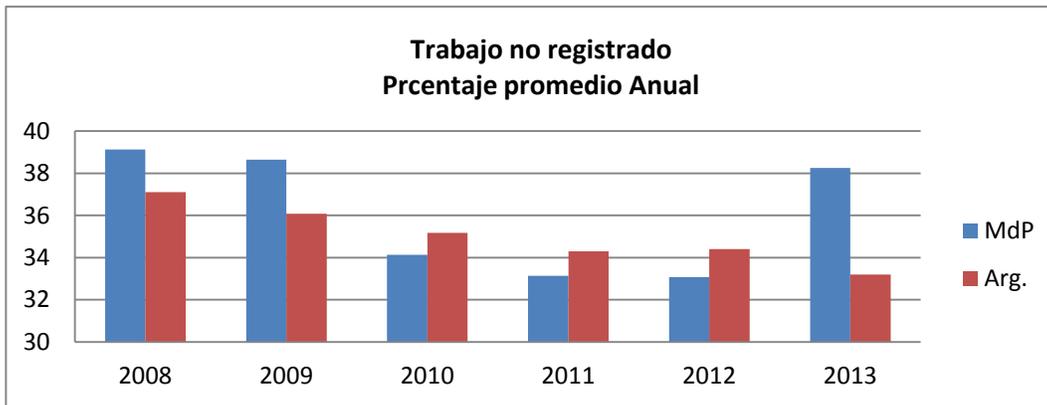


Figura 21: Trabajo No Registrado

Fuente: Elaboración propia a partir de la EPH

### *Análisis cualitativo*

Dante Boga, coordinador del Programa Argentina Trabaja argumenta: “Mar del Plata tiene la característica de una economía poco dinámica en términos de ciclos muy disímiles entre sí, por lo que se genera estancamiento(...) somos en tres meses sumamente productivos en capacidad de generar empleo, pero precarizado, porque hay contratos informales, que no se mantienen durante todo el año. Por eso Mar del Plata está quinta en falta de empleo y está por encima de los Índices del país. Eso es por aquellos que vienen en las temporadas altas y se mantienen dentro de la estructura haciendo crecer la PEA, pero el resto de los meses no encuentran insertarse.”

Fernando Cacopardo, director del programa Desarrollo Local y Hábitat Popular e investigador del CONICET, frente a esta realidad opinó: “Yo creo que el problema mayor es la pobreza estructural. Que implica limitaciones bastante serias en educación, falencias que vienen desde la panza. Dificultades para una disciplina del trabajo, para incorporarse al sistema formal, el cumplimiento de horarios.(..)La pobreza estructural implica condicionantes biológicos, a veces. Hay cosas que uno por ahí no se imagina, lo que viven todos los días, no tener un horario, hábitos, una disciplina, vivir en un mismo habitáculo/ casilla padres, hijos, sobrinos... Por eso las changas, los manejes, los trabajos temporarios son lo habitual. Igual tampoco son leyes, si uno piensa hay excepciones”.

### **6.1.2. Relevamiento de Emprendimientos Sociales**

Listado de emprendimientos activos relevados

Nombre del emprendimiento	Inicio	Nombre del emprendimiento	Inicio	Nombre del emprendimiento	Inicio
Cooperativa de Provisión de de Mar del Plata Ltda.	1935	Pro Plan Ltda	2003	Trabajo del Norte	2006
Batan Obras y Servicios Públicos	1950	Punta Mogotes	2003	Marlap	2006
Cooperatiba de Provisión de Servicios Pueblo CametLtda	1968	Isla de Capri	2003	Nuevo Rumbo	2006
Cooperativa Ltda. de consumo popular de electricidad.	1967	El Faro Ltda.	2003	14 de agosto	2006
Juan B. Justo Ltda.	1979	Técnicos	2003	El Abuelo	2006
Tierra Nueva Ltda	1985	Hubbsimar	2003	M-S	2006
Caminemos Juntos Ltda.	1988	Acercoop	2003	Producciones	2006
Actividades del Estibaje Ltda.	1989	La Nueva Marplatense	2003	Puacará	2006
Cabo Corrientes Ltda.	1990	San Amerino	2003	Apícola Quálitas	2006
Resicoop cooperativa de trabajo limitada	1991	Renacer	2003	A trabajar	2006
Estibaje	1992	El amanecer de la casa	2004	Cosechando Tiempo	2007
Seguridad Integrañ U.F.A. Ltda.	1994	La Unión	2004	Feria Verde Centro	2007
Stella Maris Ltda.	1995	Prensa del Mar	2004	La coop	2007
Los tres Amigos Ltda.	1996	Costa Galana	2004	Punta Mogotes	2007
Paso CAR´S Ltda..	1996	Las Violetas	2004	La victoriosa	2007
Remolcoop Ltda.	1997	Mar Sur	2004	Doña Francisca	2007
Reparaciones Navales Atlántica Limitada	1997	La Familia	2004	Car Diez	2007
Dimed Ltda.	1998	CURA	2004	Plus Ultra	2007
Homab	1998	CoopemarLtda	2004	Estimar	2007
Coopetraf	1998	Los Horneros Ltda	2004	Bloquera	2008
Bienestar Ltda.	1998	City Hotel Mar del Plata	2005	Paseo del Encuentro	2008
La Nueva Confianza Ltda.	1999	Cerrito Sur-San Martín Ltda	2005	Sol de Mayo	2008
Cooperativa Popular de Crédito Nuevo Impulso Limitada	2000	Sema	2005	Recreación y Eventos Ltda.	2008
Cotracoop Ltda.	2000	Alimar	2005	Mieles de Langosta	2008
Planta Uno Ltda.	2000	Pililú	2005	Comunitaria Bonaerense	2009
El Hogar Ltda	2001	Metal Coop	2005	Punto sur	2009
Copecas limitada.	2002	Fortaleza Ltda.	2005	Sapucay	2009
Cotapes Ltda.	2002	Piranes	2005	Belgrano	2009
Miguel de azcuenaga	2002	La nueva Unión	2006	Unión y Progreso	2009
La gloriosa	2009	PamCoop	2005	Jhon W. Cook	2011
Intrascendencia del Trabajo	2009	Eva Plasti	2010	Lucha y trabajo	2009
Plaza del folklore	2009	Capacitación gestión y trabajo	2010	Feria Verde (Facultad)	2012
Sol del Sur	2009	Konartec	2010	Redes educativas	2012
Construcoop	2009	América	2010	Los Obreros del Señor MdP	2013
Santa Rosa de Lima	2009	Punto Carne	2010	Juana Azurduy	2013
Circulo Verde	2009	Evenezer	2010	La Razón de mi Vida	2013

El hormigón	2009	Cermiza	2010	Los Ceibos Construcciones	2013
Círculo Naranja	2009	Mar Azul	2010	Las Américas Construcciones	2013
Las Américas	2009	15 de Enero	2010	Vamos X Más	2013
General Belgrano	2009	El Renuevo	2010	Manuel Belgrano MdP	2013
La nueva esperanza	2009	Integral MdP	2011	Los Horneros 2	2013
Los Pingüinos	2009	Arena Blancas	2011	Rolo	2013
Ideas MDP	2009	Sudestada	2011	Nuevo Amanece	2013
Parque Hermoso	2009	Mar adriático	2011	Juramento	2013
Alborada	2009	Coofmar	2011	Reciclado vamos por más	2013
Unión y Victoria	2009	América del Sur	2011	Rep. Rápida del Automotor	2013
Círculo Azul	2009	Lomas del Mar	2011	Crisol Sur	2013
El Ché	2009	Bicentenario	2011	La Solidaria 1	2013
Vecinos Unidos	2009	Por un Futuro	2011	Mar Azul	2013
La Batanense	2009	Octubres	2011	Santa Rosa de Lima MDP	2013
Ceferino Namuncura	2009	Mar Marena	2011	Unión y Progreso Juniors	2013
Adeycoop	2009	Redes Educativas	2012	Capy trabajo segunda	2013
Emprendimiento Audífonos	2010	El Flaco	2012	Somos Miles	2013
Manos Sin fronteras	2010	SystemGraphic	2012	La Solidaria 2	2013
Residencial Cavaan	2010	Ponchos Rojos	2012	La Nacional y Popular	2013
GNC Edison	2010	Jere-Momo-Patón	2012	Todos Unidos	2013
Paulo Freire	2010	Feria Verde Sur	2012	El Sauce MdP	2013
La nueva	2010	Arbolito	2012	Comandante Hugo ChavezFrias	2013
Del Parque	2010	Barejada	2012	JMD Construcciones	2013
Salud David	2010	Obeja Negra	2012	8 de Marzo	2013
Teresa Rodriguez	2010	Acción Constructiva	2012	13 de Octubre	2013
Atagualpa	2010	Batan Coop	2012	Cuidadores Dam MDP	2013
Hielo Marino	2010	Feria Verde Sur	2012	Textil Kairos	2013
Pilares Eléctricos	2011	Feria Verde Facultad	2012	La Celina	2013
Lucha y Organización	2011	Corriente Trabajadora	2013	Felix U. Camet	2013
El Porvenir	2011	Seguimos Luchando	2013	27 de Ocutbre	2013
965	2011	Comandante Chavez	2013	Free Tac	2013
Recuperar	2011	Construcciones 15 de Enero	2013	APS	2014
Mar del Plata TV	2011	EL hormigón Construcciones	2013	Atlántica Argentina	2014
4 Banderas	2011	Abanti Morocha	2013	Coope Arte	2014
Hipocampo	2011	La Social	2013	Yanketruz	2014
Rufer	2011	La Nestor Kirchner	2013	INCO	2014
El Agora	2011	Teresa Rodriguez	2013		

**Cuadro 27: Listado de emprendimientos Activos Relevados.**

**Fuente: Elaboración propia**

### Estimación de la tasa de crecimiento

Para calcular la tasa de crecimiento, como se indicó anteriormente, se consideraron los emprendimientos generados a partir del 2003 sin tener en cuenta las cooperativas sociales como se observa en el Cuadro 28.

Luego, como se ve en la Figura 23, se obtuvo una línea de tendencia a partir de una función exponencial, al ser este tipo de función la que permitió un mayor factor de confiabilidad con un valor del 87%.

- Datos Utilizados:

	Emprendimientos generados	cooperativas sociales	comercio justo+ tecnologías	Cooperativas restantes	sumatoria para calcular la tasa	Tasas anuales
2003	12	4		8	8	1,13
2004	16	7		9	17	0,88
2005	21	6		15	32	1,16
2006	39	2		37	69	0,33
2007	25	2	2	21	92	0,11
2008	11	1	3	7	102	0,10
2009	41	31		10	112	0,19
2010	49	28	2	19	133	0,14
2011	27	8	1	18	152	0,08
2012	15	3	3	9	164	0,03
2013	43	38		5	169	0,02
2014	5	1		4	173	
total	304	131	11	162		

**Cuadro 28: Datos utilizados para calcular la tasa de crecimiento.**

Fuente: Elaboración propia

- Función exponencial representativa de la tendencia:

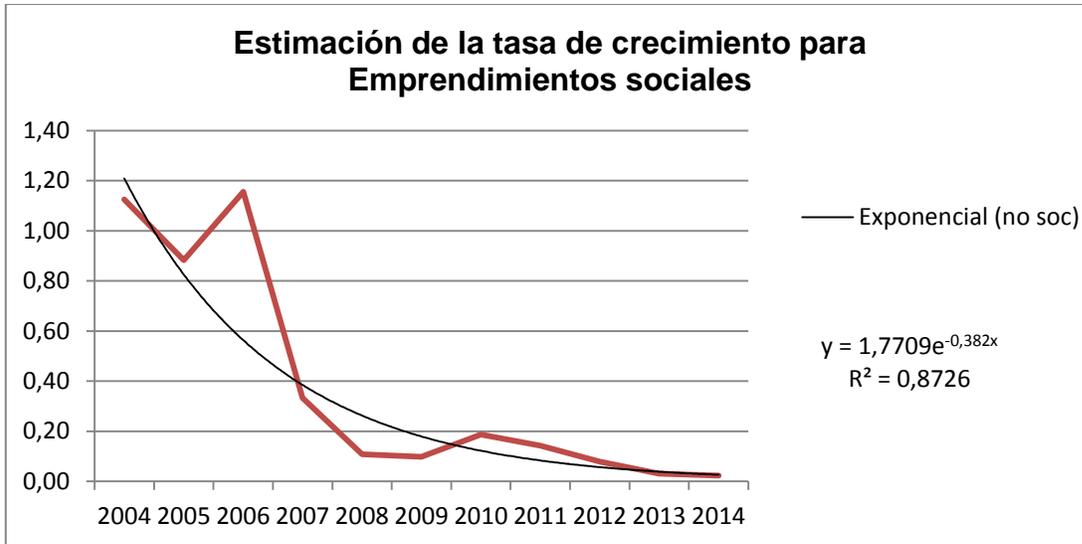


Figura 22: Estimación de la tasa de crecimiento de emprendimientos sociales.

Fuente: Elaboración propia

- Resultados:

	Tasas próximas	Cantidad de emprendimientos	Emprendimientos Nuevos
2015	0,02	176	3
2016	0,01	178	2
2017	0,01	180	2
2018	0,01	181	1
2019	0,00	182	1
2020	0,00	182	0

Cuadro 29: Estimación de las tasas próximas.

Fuente: Elaboración propia

## 6.2. RELACIONAMIENTOS

A continuación, en el cuadro 30 se detallan las posibles instituciones con las cuales la Incubadora se podría relacionar.

Nombre de la Institución/Programa	R	D	M	B	Descripción breve
Min. de Desarrollo Social/Banquito Buena Fe	RN	DP	M C	BI	Financiamiento de Microcréditos.
INTA/Pro Huerta	RN	DP	M C	B M	Asesoramiento técnico y financiero a productores agrónomos
INTI	RN	DP	M C	B M	Asesoramiento técnico en cuanto a productividad y normativas.
CONICET	RN	DP	MF	BI	Facilidades Para financiar capital humano. Becarios.
Comisión de Investigaciones Científicas	RP	DP	MF	BI	Financiamiento de capital humano a partir de becas de Investigación.
Instituto Nacional de Economía Social	RN	DP	M C	B M	Registro de Cooperativas , capacitaciones en cooperativismo.
Dirección de Organizaciones de la Sociedad Civil	R M	DP	ME	B M	Reconocimiento de emprendimientos, convenios para asistencia a incubados.
Dirección de Acción Cooperativa y mutual	R M	DP	M C	B M	Asistencia a cooperativas.
Instituto movilizador de fondos cooperativos	R M	D O	ME	B M	Formación del ecosistema cooperativo.
Equitas Venture	RN	D O	M C	BA	Financiamiento, Inversores Ángeles.
Nesst	RI	D O	M C	BA	Financiamiento, capacitación
Ashoka/acompañamiento emprendedores.	RI	D O	M C	BA	Facilidades financieras y de promoción para emprendedores Sociales.
Ashoka/Programa AshokaU	RI	D O	ME	BA	Red de Universidades con acciones para el Emprendedurismo Social.
Avina	RI	D O	ME	BA	Organización con el fin de promover el emprendedurismo social en el mundo.
Aiesec	RI	D O	ME	BI	Intercambio de Estudiantes a nivel Internacional para proyectos Sociales.
njambre	RN	D O	ME	B M	Aceleradora de Empresas Sociales con sedes en Buenos Aires y Rosario.
Moverse	RN	D O	ME	BI	Res de Empresas con Responsabilidad Social.
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	RN	D O	MF	BA	Financiamiento de Proyectos para el desarrollo de países Latinoamericanos.
Acompañando Emprendedores	R M	DP	M C	B M	Programa de la Facultad de Económicas UNMdP.
Fenda	R M	D O	M C	B M	Asociación de Cooperativas.

IDEL Coop	RP	D O	ME	B M	Revista Orientada a Cooperativas.
Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad.	RN	DP	MF	BI	Asistencia y Financiamiento de Proyectos Sociales.
Glaciar Pesquera S.A	R M	DR	MF	B M	Financiamiento de proyectos orientados a la Inclusión Social. Acciones RSE.
Rizzo. S.A	R M	DR	M C	B M	Compra o Proveedor en proyectos con Impacto Social. Acciones RSE.
Ministerio de Desarrollo Social/Argentina Trabaja	RN	DP	M C	BI	Contratos de obra pública a cooperativas.
Ministerio de desarrollo Social/Jóvenes más trabajo	RN	DR	M C	BI	Formación y capacitación laboral a jóvenes.
RED Unes	RI	D O	ME	BA	Red de universidades para el Emprendedurismo Social.
Red Tisa	RI	D O	ME	BA	Red de Tecnologías para la Inclusión Social Argentina

**Cuadro 30: Relacionamientos.****Fuente: Elaboración propia.**

### 6.3. SISTEMA DE INDICADORES

En el Cuadro 31 se indican los indicadores propuestos para el Balance Social de la Incubadora.

Objetivo	Campo	Valores a medir	Indicador	Meta	Valor Real
Formación de alumnos en procesos de Economía Social	Involucramiento en las empresas sociales	Cantidad de pasantes, Prácticas y trabajos de cátedras	Pasantes/año	8	
			Prácticas/año	8	
			Trabajos/año	8	
	Capacitaciones	Taller de formación de formadores	Asistentes/cupo(90)*100	80%	
		Talleres de creatividad	Asistentes/cupo (90)*100	80%	
	Nuevos desarrollos	Nuevos emprendedores	Numero de emprendedores nuevos/año	2	
Empoderamiento del Ecosistema de Economía Social en Mar del Plata	Profesionales dentro de la Economía social	Profesionales Involucrados	Nº profesionales/año	7	
		Incorporados respecto al año anterior	Nuevos incorporados/año	2	
	Contribuciones Impositivas	Emprendimientos que aportan	Nº de emprendimientos que aportan	7	
		Aportes Nacionales	$\sum$ (Aportes totales/emprendimiento)		
		Aportes Provinciales	$\sum$ (Aportes totales /emprendimiento)		
		Aportes Municipales	$\sum$ (Aportes totales /emprendimiento)		
	Financiamientos Obtenidos	Cantidad	Nº financiamientos/año	5	

		Monto promedio	$(\sum \text{montos obtenidos \$ en el año})/\text{financiamientos obtenidos en el año}$	30000	
	Redes	Nuevas	Nuevas redes/año	5	
		Diversidad	$(1 - \sum((\text{redes por clasificación} - \text{redes totales}/3)/\text{redes totales}))^{41} * 100$	80%	
Mecanismos de Inclusión Social	Trabajos generados- Estabilidad	Puestos de trabajo en forma permanente	Puestos de trabajo/año	80	
		Estabilidad	$(\text{contratos de trabajo temporales}/ \text{puestos de trabajo fijos}) * 100$	10%	
		Nuevos Puestos	Nuevos puestos generados/año	30	
		Trabajos en blanco	trabajadores bajo el régimen de pagos a la seguridad social y fondos de pensiones/Total de trabajadores	100%	
		Jornadas laborales promedio	Cantidad horas trabajadas totales/número de trabajadores	8	
	Participación en resultados- Distribución	Mayor diferencia entre el salario mínimo y máximo	Mayor entre $((\text{salario máximo}/\text{salario mínimo}) \text{ por emprendimiento})$	6	
		Amplitud de la distribución de beneficios	$100 * (\text{trabajadores afectados por la distribución de beneficios}/\text{trabajadores totales})$	100%	
		Volumen de los beneficios distribuidos	$\text{Beneficios distribuidos a los trabajadores}/\text{total de beneficios})^{42}$	20%	

<sup>41</sup> 100% implica diversidad perfecta. Se tiene en cuenta la clasificación de "motivo de clasificación".

<sup>42</sup> Se estima sólo un 20% ya que se considera el pago a la incubadora de un 10% y el 70% restante se considera para reinversión en los primeros años.

	Igualdad de oportunidades	Igualdad de género	Cantidad	NJ 1 <sup>43</sup>	Nº mujeres/Nº hombres	1	
				..N Jn	Nº mujeres/Nº hombres	1	
			Salario	NJ 1	Salario muj./salario hom.	1	
				..N Jn	Salario muj./salario hom.	1	
			Diferencia de edades	16- 25=t1	$\frac{t1+t2+t3=p}{3}$ $\frac{(1-((lt1-pl+ lt2-pl+ lt3-pl)/(t1+t2+t3)))}{*100}$	80%	
				25- 40=t2			
	40- 60=t3						
	Trabajadores extranjeros	(extranjeros/total de trabajadores)*100		10%			
	Autonomía y autogestión	Participación en escrutinios o asambleas	$\frac{(\sum(\text{porcentaje de asistencia en las asambleas o esc.}))/\text{total de asambleas o esc.}}{}$		70%		
		Relaciones autónomas	(trabajadores que hacen trabajos en grupo con capacidad de auto-gestionarse/total de trabajadores)*100		70%		
(trabajadores que hacen trabajos en cadena/total de trabajadores)*100			65%				

<sup>43</sup> NJ: Nivel jerárquico. Se hará un análisis de los emprendimientos de modo de aproximarlos a una misma clasificación de niveles jerárquicos para la construcción del indicador.

		Niveles jerárquicos existentes	Emprendimiento con mayor cantidad de niveles jerárquicos	4	
		Participación	(sugerencia realizadas /recibidas)*100	60%	
			( trabajadores no directivos que participan en reuniones de trabajo periódicas)/total de trabajadores	80%	
			Nº de emprendimientos en los que se implementan sistemas de información	7	
		Actividades ajenas al trabajo	(Personal que realiza actividades de recreación y deportes/total)*100	60%	
			(Participación en voluntariado social o programas de ayuda a otros empleados/total) *100	60%	
		Grado de satisfacción por pertenecer a la organización	Promedio entre las respuestas por trabajador:  1=bajo, 2=medio, 3=alto	2,3	
	Formación	Nivel educativo	(Primario Completa/total)*100	35%	
			(Secundario Completo)*100	60%	
			(Universitario o Terciario completo)*100	5%	
		Capacitaciones realizadas	Nº de capacitaciones/año	15	
			$\Sigma$ (porcentaje de asistencia a las capacitaciones)/número de capacitaciones	70%	

	Seguridad en el trabajo	administradoras de riesgo de trabajo	Nº de emprendimientos con ART	7	
		Sistemas de seguridad e Higiene	Nº de emprendimientos que implementan Sistemas de Seguridad e Higiene	6	
	Compromiso en el trabajo Formación en cultura del trabajo	Población activa (PA) afectada	(PA cuya actividad esta directa o indirectamente relacionada con el emprendimiento/total PA)*100	0,1%	
		Ausentismo	$\Sigma$ (porcentaje de asistencia de cada emprendimiento)/número de emprendimientos	70%	
Productos con Impacto Social	Respuesta de clientes	Satisfacción por productos	$\Sigma$ (Clientes satisfechos por el producto o servicio por emprendimiento/total de clientes)*100	80%	
		Satisfacción por compartir valores con la organización	$\Sigma$ (Clientes satisfechos por compartir valores por emprendimiento/total de clientes)*100	80%	
		Emprendimientos que realizan estudio de satisfacción del cliente	Nº de emprendimientos	5	
		Diversidad de Clientes	Consumo	$\Sigma$ (% de clientes con bajo poder adquisitivo)/Nº de emprendimientos	40%
	$\Sigma$ (% de clientes con medio poder adquisitivo)/Nº de emprendimientos			30%	
	$\Sigma$ (% de clientes con alto poder adquisitivo)/Nº de emprendimientos			30%	
		Indu	Sector Público	20%	

			Micro-emprendimientos	25%	
			Pymes	40%	
			Grandes Empresas	20%	
Impacto ambiental	Uso de recursos		$\Sigma$ (porcentaje de utilización materiales reciclados /Nº emprendimientos)	20%	
			$\Sigma$ (porcentaje de utilización materiales amigables con el medio ambiente /Nº emprendimientos)	80%	
			(Emprendimientos que realizan tratamiento de desechos industriales/emprendimientos que tienen desechos industriales)*100	100%	
			Nº de emprendimientos que utilizan fuentes alternativas de energía	4	
	Inversión en medio ambiente		$\Sigma$ (porcentaje de reinversión orientada a actividades ambientales /Nº emprendimientos)	5%	
			Nº de organizaciones que realizan Estudios de Impacto Ambiental	3	
	Condiciones afectadas y mejoradas	Productos que mejoran condiciones de vida a un precio accesible		Personas afectadas por estos productos	
Grado de diversificación de proveedores			(Proveedores Micro/total de proveedores)*100	20	

			(Proveedores PyMe/total de proveedores)*100	40		
			(Proveedores Grandes/total de proveedores)*100	20		
			Productos que afectan condiciones NBI.	(Productos que afectan NBI/total de productos)*100	2	
			Población afectada por los productos NBI/total de población con NBI	50%		
Sustentabilidad de los emprendimientos	Rentabilidad	Empresas que tienen un nivel de.. > de reservas /capital > a un 20 %	Nº empresas con esa condición	5		
		Empresas que tienen un grado beneficios/capital >30%	Nº empresas con esa condición	5		
	Reinversión	empresas que tienen un grado de reinversión de beneficios > 70%	Nº empresas con esa condición	5		
	Mejora continua y generación de valor	Sistemas de mejora continua (MJ)	Empresas que implementan MJ	7		
		normas de certificación implementadas	Nº de empresas que implementan normas	5		

Cuadro 31: sistema de Indicadores

## 6.4. ESTRUCTURA DE COSTOS

En los siguientes cuadros se detalla la apertura de las distintas categorías de costos para la Incubadora.

### 6.4.1. Capacitaciones, Exposiciones y Presentaciones

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Capacitación interna	500										
Formación de formadores	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Taller de Innovación (año 0)	3000										
Taller de Innovación		2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Presentaciones (año 0)	300										
Presentaciones		150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Participación en congresos y Seminarios			5500	5500	5500	5500	5500	5500	5500	5500	5500
Capacitación tres meses	1000	1000		1000	1000		1000	1000		1000	1000
Capacitación 6 meses	2000	2000		2000	2000		2000	2000		2000	2000
Cursos específicos en el proceso de IF e IA		12800	25600	25600	25600	25600	25600	25600	25600	25600	25600
<b>Total Capacitaciones/ Exposiciones/ Presentaciones</b>	<b>7800</b>	<b>18950</b>	<b>34250</b>	<b>37250</b>	<b>37250</b>	<b>34250</b>	<b>37250</b>	<b>37250</b>	<b>34250</b>	<b>37250</b>	<b>37250</b>

Cuadro 32: Costos de Capacitaciones, Exposiciones y Presentaciones.

### 6.4.2. Muebles y equipamientos

Descripción	Año 0	Año 1
Mesas grandes para comedor de 3m x 1m. calidad Intermedia	3966,00	3966,00
Sillas Fijas (comedor)	4824,00	4824,00
hornos	8000,00	8000,00
microondas	2000,00	
Heladera	10000,00	

Bancos	100,00	100,00
Inodoros	800,00	1600,00
Duchas	2400,00	
Lavabos	2400,00	1600,00
Sillas sala de capacitación	7120,00	
Escritorio sala de capacitación	13974,00	
Proyector	9199,00	
Pantalla	1299,00	
Pizarra	360,00	
Notebooks	80000,00	
Mesa de Reuniones 2,5 x1 (o medidas similares)	3967,00	
Sillas sala de reunión	5610,00	
Proyector	9199,00	
Pantalla	1299,00	
Pizarra	360,00	
Estanterías largas	13000,00	
Escritorio Isla Secretaría (2x1,5 o similares)	11952,00	
Armario Secretaría	3291,00	
Sillas de Escritorio	2244,00	
Computadoras	27596,00	
Teléfonos	800,00	
Impresoras	6198,00	
Escritorio Recepción	5958,00	
Silla recepción	1030,00	
Computadoras	6899,00	
Teléfonos	200,00	
Escritorio Módulos	13632,00	13632,00
Escritorio Simple Módulos	6987,00	6987,00
Computadoras	41394,00	41394,00
Estanterías para depósitos	3110,91	3110,91
Teléfonos	600,00	600,00
Silla Escritorio Módulos	5598,00	
silla simple Módulos	15450,00	
Zorra Hidraulica	7580,00	
Proyector	9199,00	
Pantalla	1299,00	
Sillas Tandem ( X 3) SUM	32144,00	
Combi	315187,00	
<b>Total Muebles y equipamientos</b>	<b>698225,91</b>	<b>85813,91</b>

Cuadro 33: Costos en Muebles y Equipamientos.

### 6.4.3. Infraestructura e Instalaciones

Descripción	Año 0	Año 1
Secretarías (Administrativa, estratégica Táctica)	252000	
Recepción	134316	
Comedor	513030	
Vestuarios	241080	
Sala de capacitación	255780	
Biblioteca	213696	
Módulos y depósitos	929600	929600
Baño de Oficinas	212856	
Sala de reuniones Común	294000	
SUM	409836	
<b>Total Inversión en Obras e Instalaciones</b>	<b>3456194,00</b>	<b>929600,00</b>

Cuadro 34: Costos en Infraestructura e Instalaciones.

### 6.4.4. Salarios

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Tutores (4hs) IF		78840	157680	157680	157680	157680	157680	157680	157680	157680	157680
Tutores (4hs) IA		78840	157680	157680	157680	157680	157680	157680	157680	157680	157680
Rep. Administración		170820	170820	170820	170820	170820	170820	170820	170820	170820	170820
Rep. Estratégico		170820	170820	170820	170820	170820	170820	170820	170820	170820	170820
Rep. Táctico		170820	170820	170820	170820	170820	170820	170820	170820	170820	170820
<b>Total Salarios</b>		<b>670140</b>	<b>827820</b>								

Cuadro 35: Costos de Salarios.

### 6.4.5. Seguros

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Seguro contra todo riesgo operativo	0	13408,88	14337,32	14337,32	14337,32	14337,32	14337,32	14337,32	14337,32	14337,32	14337,32
Seguro de Vida	0	651,60	651,60	651,60	651,60	651,60	651,60	651,60	651,60	651,60	651,60
Responsabilidad Civil por operaciones	0	3267,00	3267,00	3267,00	3267,00	3267,00	3267,00	3267,00	3267,00	3267,00	3267,00
ART	0	15816,00	23700,00	23700,00	23700,00	23700,00	23700,00	23700,00	23700,00	23700,00	23700,00
<b>Total Seguros</b>	<b>0</b>	<b>17375,48</b>	<b>34071,92</b>	<b>41955,92</b>							

Cuadro 36: Costos de Seguros.

Se optó para el presupuesto la cotización de un seguro contra todo riesgo operativo. El mismo permite cubrir los equipos de terceros que se encuentren dentro de la incubadora, como también el beneficio perdido por las actividades directamente relacionadas a la incubadora, que puedan ser afectadas en el tiempo de recuperación de las instalaciones luego de un siniestro<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> Siniestro: Avería grave, destrucción fortuita o pérdida importante que sufren las personas o las cosas por causa de un accidente, catástrofe, etc. que suelen ser indemnizadas por las aseguradoras