

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL**



**MAESTRIA EN DESARROLLO TERRITORIAL**

**RAFAELA – ARGENTINA.**

**TEMA: LA INCUBADORA DE EMPRESAS DE SUNCHALES COMO  
FUENTE GENERADORA DE EMPLEO Y CREADORA DE EMPRESAS.**

**AUTOR: CPN DELBON SAMUEL**

**DIRECTOR: ING. OMAR GASPAROTTI**

## **Agradecimientos**

A mi familia por el apoyo incondicional en todo este tiempo recorrido de la maestría y de dedicación a la tesis.

A mi director.

A Ezequiel Bolatti, al equipo técnico de la secretaría de desarrollo económico de Sunchales y a la Lic. Agustina Gasser.

A todas aquellas personas que compartieron sus experiencias, sus opiniones a través de las entrevistas.

A Pablo Costamagna y el equipo del Instituto Praxis.

# Contenido

Índice de Ilustraciones .....	6
<b>Capítulo 1. El problema, justificación y referentes metodológicos.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Introducción. ....</b>	<b>7</b>
<b>1.2. Objetivos de la investigación.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3. Metodología. ....</b>	<b>9</b>
<b>1.3.1. Tipo de estudio.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3.2. Importancia de la investigación .....</b>	<b>10</b>
<b>1.4. Herramientas de recolección de información.....</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo 2. Estado del arte y marco teórico.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1. Los inicios de las incubadoras de empresas.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.1. La escalada del Silicon Valley. ....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.2. Los años subsiguientes. ....</b>	<b>18</b>
<b>2.2. El surgimiento de las asociaciones de incubadoras en el mundo. ....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.1. Asociación nacional de incubadoras de empresas. (NBIA). EE.UU. ....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.2. Red europea de centros de empresas e innovación. (EBN).....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.3. Asociación federal Alemana de la innovación. (BVIZ). ....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.4. Incubadoras de tecnología de Israel. ....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.5. Asociación Japonesa de incubación de empresas (JANBO). ....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.6. Innovación empresarial e incubación de Australia (BIIA).....</b>	<b>29</b>
<b>2.2.7. Asociación nacional de entidades promotoras de emprendimientos de tecnologías avanzadas (ANPROTEC, Brasil) .....</b>	<b>30</b>
<b>2.3. El enfoque teórico-conceptual de las incubadoras de empresas. ....</b>	<b>30</b>
<b>2.4. Clasificación de las incubadoras de empresas.....</b>	<b>36</b>
<b>2.4.1. Según el tipo de actividad que promueven: .....</b>	<b>36</b>
<b>2.4.2. Según las fuentes de financiación: .....</b>	<b>36</b>
<b>2.4.3. Según las temáticas o el sector al cual se dirigen: .....</b>	<b>37</b>
<b>2.4.4. Acorde a la estructura operativa: .....</b>	<b>38</b>
<b>2.5. Las incubadoras de empresas y su evolución en el mundo.....</b>	<b>39</b>
<b>2.5.1. América del Norte. ....</b>	<b>41</b>
<b>2.5.2. Países del Oriente. ....</b>	<b>43</b>
<b>2.5.3. Otras regiones.....</b>	<b>46</b>
<b>2.5.4. Europa del Este. ....</b>	<b>46</b>
<b>2.6. Las incubadoras de empresas en América Latina.....</b>	<b>49</b>

2.7. Las incubadoras de empresas en Argentina .....	50
2.7.1. Relevamiento 2012. (APyPT). Incubadoras.....	53
2.8. Modelo de incubación.....	59
2.9. Aceleradoras – Incubadoras.....	61
2.9.1. ¿Qué es una startup? .....	62
2.9.2. Apoyo a las startups en América Latina.....	63
2.10. Enfoque del desarrollo territorial en las políticas de incubación de empresas..	65
2.10.1. Dimensiones del Desarrollo Territorial.....	70
2.10.2. Desarrollo Económico Territorial.....	72
2.10.3. Herramientas del desarrollo económico territorial.....	74
2.10.4. La competitividad.....	76
Capítulo 3. El rol del estado local en el desarrollo de la incubadora de empresas.....	82
3.1. Caracterización de Sunchales. ....	82
3.1.1. Proceso de colonización de Sunchales y sus intentos.....	82
3.1.2. Hacia la conformación de una ciudad. ....	85
3.1.3. El desarrollo institucional.....	87
3.1.4. Inicios de la actividad económica.....	89
3.1.5. Estructura económica y social.....	90
3.1.6. Infraestructura productiva. ....	94
3.1.7. Internacionalización del territorio.....	95
3.2. El movimiento cooperativo clave en el desarrollo económico y social.....	98
3.2.1. El Centro de Innovación Tecnológica, Empresarial y Social (CITES).....	103
3.3. Política pública de apoyo a emprendedores.....	105
3.4. La creación de la incubadora de empresas del municipio de Sunchales. ....	107
3.4.1. Hacia la consolidación de una incubadora de empresas en Sunchales.....	112
3.4.2. De los servicios de la incubadora. ....	120
3.4.3. Etapas del proceso de incubación de empresas, de Sunchales. ....	121
3.4.4. Fases del proceso de incubación de Sunchales.....	123
3.5. Resultados de la actividad de la incubadora municipal. (Período 2001-2015)..	125
3.5.1. De los emprendimientos y emprendedores incubados. ....	125
3.5.2. Percepción de los emprendedores sobre la incubación de empresas. ....	126
3.5.3. De los servicios disponibles de la incubadora. ....	130
Capítulo 4. Conclusiones. ....	132
5. Bibliografía. ....	141

<b>6. Anexos.....</b>	<b>145</b>
<b>6.1. Caracterización de los emprendedores de Sunchales. ....</b>	<b>145</b>
<b>6.2. Anexo 1: Formulario de entrevista a emprendedores incubados. ....</b>	<b>155</b>
<b>6.3. Anexo 2: Formulario de encuesta a emprendedores.....</b>	<b>156</b>

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Movimientos propulsores de las incubadoras según Ana M. G. Huby. ....	16
Ilustración 2 Evolución de la incubación de empresas en el mundo. Elaboración propia. ....	19
Ilustración 3 Evolución número de incubadoras en EEUU. Elaboración propia. ....	21
Ilustración 4 Elaboración propia. Servicios los Centros. BICs. Elaboración propia. ....	24
Ilustración 5 Evolución de las incubadoras de empresas en el mundo. Ing. Nestor García...	39
Ilustración 6 Vasily Ryzhonokov, CrowdSynergy. Copyright 2012.....	41
Ilustración 7 Inc. de innovación en China. M. Cuaig-Johnston y Zhang U. de Ottawa 2015	43
Ilustración 8 Source: Korean Small and Medium Business Administration. 1998-2004 .....	45
Ilustración 9 Número de Centros de Innovación e Incubadoras de Polonia. 2014.....	46
Ilustración 10 Incubad. de negocios. Investig. del DG (2001) y de CSES de la Empresas. ...	47
Ilustración 11 Estudio realizado por la Banca de Italia sobre incubadoras en el año 2012. ..	48
Ilustración 12. Incubadoras de Brasil en números. Fuente: Estudio realizado por Anprotec y Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de Brasil. Año 2011 .....	49
Ilustración 13. Relevamiento Asoc. Parques y polos tecnológicos. 2012.....	54
Ilustración 14. Origen de los fondos nacionales para incubadoras argentinas. ....	55
Ilustración 15 Criterios monitoreo desempeño incubadoras argentinas.....	56
Ilustración 16- Principales objetivos en la creación de las incubadoras argentinas. ....	56
Ilustración 17. Criterios de selección de empresas de las incubadoras argentinas.....	57
Ilustración 18. Servicios de las incubadoras argentinas. ....	57
Ilustración 19. Rubro de las empresas argentinas incubadas. ....	58
Ilustración 20. EBT Argentinas en incubadoras de empresas. ....	58
Ilustración 21 Etapas de la incubación de empresas. Elaboración propia.....	59
Ilustración 22. Servicios a las start-ups según las OCDE para la Región de A.Latina. ....	64
Ilustración 23 Dimensiones del desarrollo territorial. F.Albuquerque.....	71
Ilustración 24. Productividad y Competitividad. Francisco Albuquerque.....	76
Ilustración 25. Competitividad en los mercados. Francisco Albuquerque. ....	78
Ilustración 26. Competitividad Sistémica. Esser, Hilebrand y otros. Revista Cepal.1996.....	80
Ilustración 27. Evolución de Población de Sunchales. Fuente: Prof.Gervasio Furgoni.....	85
Ilustración 28. Crecimiento intercensal de Sunchales. Fuente: Prof. Gervasio Furgoni.....	86
Ilustración 29. Pirámide Poblacional Sunchales. Fuente: Relev. Socioecon.2015. ....	86
Ilustración 30. Instituciones de Sunchales creadas hasta 1930. Elaboración Propia.....	88
Ilustración 31 Instalaciones Viviendas. Fuente: Relev. Socioeconómico 2015.....	91
Ilustración 32 Fuente: Relevamiento Socioeconómico, Mun.de Sunchales, Año 2015.....	92
Ilustración 33 Ocupación por Sect. Económicos Sunchales .Relev. Socioeconómico 2015. 93	
Ilustración 34 Destino de las Exportaciones. Fuente Municip.de Sunchales.2015 .....	97
Ilustración 35 Origen de las Importaciones de Sunchales:Fuente Municipalidad 2015. ....	98
Ilustración 36. Evolución del Cooperativismo en Sunchales. Elaboración propia.....	102
Ilustración 37 Distribución de préstamos por año. Período 2004-2015. Elabor propia .....	106
Ilustración 38 Préstamos por año. Casa del emprendedor. Elaboración propia .....	107
Ilustración 39. Modelo de incubación del Municipio de Sunchales, Argentina.....	124
Ilustración 40. Resultados incubación de empresas Sunchales. 2001-2015. Elab. propia. ..	125
Ilustración 41. Rubro de las empresas incubadas, Sunchales. Elab. Propia.....	126
Ilustración 42. Aspectos fundamentales para el proceso de incubación. Elab. Propia.....	133

## **Capítulo 1. El problema, justificación y referentes metodológicos.**

### **1.1. Introducción.**

Las incubadoras de empresas desde su creación en la década de los años 50 no han cesado en su evolución y crecimiento en la mayoría de los países del mundo, y se han transformado en una herramienta clave para el desarrollo económico de los territorios.

Promover la cultura emprendedora, fortalecer las cadenas productivas, son algunos roles que fueron asumiendo estos centros de incubación y donde acompañar a los emprendimientos desde sus inicios, disminuyendo su complejidad, es una de las tareas principales de estas organizaciones.

En Argentina, el concepto de incubadoras y su implementación asomó en los años 90 de la mano de las universidades, y luego fueron los municipios quienes comenzaron a fomentarla, visualizándola como una herramienta de apoyo para crear nuevos emprendimientos y generar empleo en sus localidades.

En Sunchales la incubadora de empresas surgió en los años de crisis de la Argentina 2001-2002, con el objetivo de generar condiciones óptimas para maximizar las posibilidades de éxito de nuevos emprendimientos ante un contexto muy adverso en términos económicos y de empleo.

Si bien, en su génesis, los que la impulsaban, la iniciativa tenía un modelo de incubadora de base tecnológica para desarrollar en Sunchales, las características de los emprendedores del territorio y las necesidades de ese momento hicieron que los iniciadores adaptaran la incubadora al contexto de aquella de época.

La presente tesis consta de cuatro capítulos y pretende transformarse en un importante insumo para la reflexión y el debate de las organizaciones vinculadas a la política de incubación de Sunchales sobre el rol actual y futuro de la incubadora. Insumo que se construyó, principalmente, con el conocimiento a través de estos años, de emprendedores, técnicos, funcionarios e integrantes de las instituciones.

En el primer capítulo se describe la metodología de estudio de caso utilizada para realizar esta investigación; justificación de caso seleccionado; planteo de problemas y objetivos de la investigación y herramientas de relevamiento de la información.

El segundo capítulo describe el impacto y la evolución de las incubadoras de empresa en el mundo, desde sus orígenes hasta la actualidad. Se introducen enfoques y conceptos de una incubadora de empresas por diversos autores e instituciones, su clasificación y modelo de incubación. También se incluye, en este capítulo, la descripción del proceso de incubación en la Argentina y su análisis, basado en un estudio realizado por la asociación de incubadoras, parques y polos tecnológicos y la universidad nacional del Litoral, a través de encuestas a incubadoras del país.

Se analiza el progreso de esta herramienta de apoyo y acompañamiento a los emprendedores en diversos países del mundo, y como fueron surgimiento las asociaciones de incubadoras que promueven el sistema incubación en su país. Se incorpora en este análisis el enfoque del desarrollo territorial de las incubadoras. Su importancia en el desarrollo económico de una localidad, región y nación.

En el tercer capítulo se describe el caso de la incubadora de Sunchales. En primera instancia se hace referencia al contexto histórico y actual de la ciudad, con el objetivo principal de situar el caso en el entorno socio económico, institucional y político en el cual se desenvuelve. Se presentan aquí, los inicios de la ciudad, las características de sus organizaciones y de su sector productivo, resaltando el movimiento cooperativo surgido en 1929, características más sobresaliente de Sunchales, cuyo movimiento ha llevado a convertirla en la capital provincial del cooperativismo en el año 1974 y años más tarde fue declarada capital nacional en el año 2005, a través de la ley 26.037 del poder legislativo nacional.

En una segunda instancia de este capítulo se describe todo el proceso de creación, implementación y funcionamiento de la incubadora de empresas, a través relevamiento de información, de entrevistas y encuestas a los actores directamente involucrados, (funcionarios municipales y dirigentes institucionales). Se expone además el impacto en generación de empresas y empleo de la incubadora; la mirada del emprendedor respecto de las restricciones y problemas en el proceso de incubación, y sus propuestas para superarlas.

El capítulo cuarto, contiene las conclusiones del trabajo de investigación que incluyen reflexiones del proceso de incubación de empresas en general donde el investigador identifica aspectos claves y/o relevantes a considerar en la creación y sostenimiento de una incubadora de empresas. Se exponen los resultados del proceso

de incubación de Sunchales para el período 2001-2015 y se plantean algunos desafíos en términos del desarrollo territorial.

## **1.2. Objetivos de la investigación.**

El objetivo general de esta investigación es determinar el impacto en la generación de empleo y en la creación de empresas que ha desarrollado la incubadora de empresas del Municipio de Sunchales para el período 2001-2015.

El trabajo comprende tres objetivos específicos:

- a) Identificar el número de empresas creadas durante el período mencionado, y analizar los impactos en el empleo;
- b) delimitar los procesos de incubación que se utiliza en la incubadora para crear empresas;
- c) determinar las dificultades o restricciones que se afrontan para la creación de empresas en Sunchales.

## **1.3. Metodología.**

### **1.3.1. Tipo de estudio.**

Para cumplir con los objetivos propuestos en esta tesis, se desarrolló una investigación de carácter descriptivo, de estudio de caso, con instrumentos de recolección de datos cuantitativos y cualitativos. Se trata de un estudio descriptivo ya que el objetivo es justamente el análisis y la descripción del proceso de la incubadora de empresas de Sunchales, para el período comprendido entre el año 2001 al año 2015, inclusive.

Es un estudio de caso, entendiendo a este como una herramienta de investigación. El estudio de caso analiza temas actuales, fenómenos contemporáneos, que representan algún tipo de problemática de la vida real según Piedad Martínez Carazo (2006), el estudio de caso es:

“una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida

de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría.” (Pág.189-191, Colombia).

Con el enfoque cuantitativo se busca cuantificar y utiliza la estadística, de que cantidad de emprendedores accedieron a la incubación y qué cantidad de emprendedores continúan su emprendimiento post incubación o graduación, como denominan varios autores.

El enfoque cualitativo en el estudio de caso es importante porque en la descripción se releva información cualitativa que a través del acceso numérico no se pueden identificar. Surgen a través de entrevistas, reuniones, talleres que se realiza con los actores vinculados al estudio de caso.

Por tratarse de un análisis del período 2001-2015 acerca de la incubación de una empresa, se trata de un estudio longitudinal.

Para realizar esta investigación se consideró como población a todos los emprendedores accedieron al proceso de incubación de su empresa en el período 2001-2015. De los 21 emprendedores que participaron en la incubación para este período se entrevistaron 16, (76%).

Se incluyó además, en las entrevistas, a los integrantes de la comisión evaluadora de la Casa del emprendedor del municipio de Sunchales, quienes participan con el compromiso de evaluar, seleccionar y aprobar la incubación de emprendimientos que hayan presentado su postulación en las distintas convocatorias.

También forman parte de la población objetivo los intendentes, funcionarios (equipo más técnico), que participaron y participan aún en este periodo de análisis, quienes tienen a su cargo la gestión de la incubadora, la motivación y acompañamiento de los emprendedores en todo el proceso de incubación.

### **1.3.2. Importancia de la investigación**

El interés del investigador por realizar este trabajo radica principalmente en proponer un estudio que posibilite conocer con mayor profundidad y detalle el proceso de desarrollo y funcionamiento de la incubadora de empresas municipal de Sunchales, desde orígenes hasta el año 2015. Cómo fueron sus orígenes, quienes intervinieron, cómo funciona, quienes participaron de la incubación, cuál es la opinión de los

emprendedores y funcionarios involucrados del proceso, con el fin de contribuir desde la investigación, a la reflexión, al debate del rol de la incubadora de empresas, con la mirada de los actores involucrados.

Han transcurrido 14 años desde el inicio de las actividades de la incubadora y no ha habido interrupción desde aquel entonces. Es un período interesante, en una iniciativa innovadora en aquellos tiempos, que en todo este lapso fue generando conocimiento en los actores participantes, que amerita compartirlo, sistematizarlo, analizarlo y difundirlo entre los actores involucrados.

La tesis pretende transformarse en este insumo para la reflexión. Si bien existen registros y conocimiento en los actores sobre la incubadora, la información se encuentra dispersa, fragmentada y en el saber de cada actor.

En el marco teórico de esta tesis, se avanza sobre el proceso de evolución de las incubadoras de empresas, que a consideración de este investigador, es fundamental en ahondar en ello, para demostrar cómo estas organizaciones, se fue constituyendo en un herramienta del desarrollo económico territorial, conveniente y valiosa para impulsar la generación de empleo a través de la creación de nuevas empresas, ayudándolos a éstas a sobrevivir en su etapa más vulnerable.

La mayoría de los países del mundo la incorporaron y la están incorporando, y en lugar de depender únicamente de los esfuerzos para atraer grandes empresas a sus territorios, las comunidades están reconociendo la necesidad de ayudar a los emprendedores locales, y de la necesidad de articular con los actores del territorio para el desarrollo de capacidades, y principalmente para desarrollo del territorio. El caso de Sunchales, muestra como la política pública de promover el emprendedorismo se sostiene en el tiempo, independientemente de los cambios políticos, instituciones y económicos, financiando con fondos del propio municipio.

#### **1.4. Herramientas de recolección de información.**

Para la recolección de información para la investigación se procedió básicamente a información cuantitativa, a través de encuestas y cualitativa mediante entrevistas en profundidad.

Fuentes primarias: información que se recolectó a través de encuestas y entrevistas semi-estructurada a los actores involucrados. Con respecto a las entrevistas realizadas a emprendedores que participaron y participan en el proceso de incubación se utilizó el modelo de encuesta semi-estructurada. (Anexo 1).

Con respecto al estudio sobre la caracterización de los emprendedores de Sunchales relacionados con la Casa del emprendedor se utilizó una encuesta cuyo modelo se encuentra en el apartado 6.3. Anexo 2 (pág.158). Y los resultados de este trabajo se encuentran, también en el apartado 6.1 del anexo (caracterización de los emprendedores de Sunchales vinculados a la Casa del emprendedor).

Fuentes secundarias: entre las principales fuentes de información que se consultaron pueden citarse: El libro de actas donde se registran todas las reuniones que realiza la comisión evaluadora de la Casa del emprendedor y en la cual se vuelcan las decisiones sobre los emprendimientos que acceden a la incubación, los conflictos, las novedades, como así también todas aquellas decisiones relacionadas a las resoluciones de financiamientos de proyectos que presentan los emprendedores de la ciudad, para acceder a fondos propios del municipio.

Otra fuente secundaria que se consultó son los registros y expedientes que se elaboran por cada empresa incubada donde constan los detalles de los proyectos presentados por los emprendedores y las novedades que van surgiendo en su desarrollo.

Las ordenanzas municipales constituyeron una fuente importante de información para este trabajo y que además son un respaldo importante para el sostenimiento de ésta política pública.

## **Capítulo 2. Estado del arte y marco teórico.**

### **2.1. Los inicios de las incubadoras de empresas.**

Según la investigación llevada adelante en el presente trabajo la mayoría de los autores coinciden que las incubadoras de empresas se iniciaron en Estados Unidos. En cuanto al año de surgimiento, existen diversas opiniones entre los autores. “En cuanto a antigüedad e identificación de la primera incubadora de negocios no hay un consenso claro entre los autores, en lo que sí se coincide es en el reconocimiento que la incubación empresarial es iniciada en los Estados Unidos”, afirma Ana María Gutiérrez Huby (2012), docente de la Facultad de Ciencias Contables de la Univ. Nacional Mayor de San Marcos. (Pág.4-5).

“Se identificaron”, continúa diciendo la docente,

“tres versiones de surgimiento de la incubación: unos mencionan que el inicio de la práctica de la incubación de negocios se registra con el funcionamiento de la primera incubadora que surge en el año 1942 inicialmente con el propósito de incubar iniciativas estudiantiles por parte de la organización Student Agencies Inc. en Ithaca, New York.” (Huby, 2012, pág.4-5).

Ithaca es una ciudad situada a orillas del lago Cayuga, en la parte central de Nueva York, Estados Unidos, que alberga la universidad de Cornell, institución académica de la Ivy League (se denomina así a las ocho instituciones universitarias más prestigiosas de Estados Unidos, entre las cuales se encuentran la universidad de Harvard, universidad de Columbia, entre otras), creada en el año 1865 por Ezra Cornell (el fundador de Western Unión) y Andrew Dickson White.

Según datos extraídos de la historia de la universidad de Cornell, que se encuentra en su portal web, la universidad comenzó a funcionar en el año 1868, y fue el primer edificio construido en el campus principal de Ithaca, que en la actualidad incluye 608 edificios en una extensión de más de 2.300 hectáreas. En los últimos años la universidad ha ido ampliando sus recursos, como su campus y su influencia en todo el mundo. Actualmente cuenta con unos 20.000 estudiantes y aproximadamente 1.700 profesores.

Allí surgió la idea del estudiante Seth Higby, que luego se transformó en un emprendimiento muy importante en sus características y en su modelo de gestión. Student Agencies Inc. (SAI) surgió de la idea de este estudiante Higby, quien necesitaba financiar sus estudios en la universidad y desarrolló un negocio de servicio de lavandería para estudiantes en el año 1894.

En el transcurrir de los años, el negocio fue creciendo con éxito, y al graduarse Higby, vendió su negocio a un grupo de estudiantes universitarios, que continuaron con el emprendimiento. Cuando se graduaron volvieron a venderlo a otros estudiantes interesados en mantener el negocio y sobre todo hacerse de los ingresos para sostenerse durante su tiempo en la universidad. Este proceso informal fue continuo hasta que en el año 1910, un grupo de estudiantes a cargo de ese momento, tomó la decisión de formalizar el negocio, ampliarlo y mejorarlo.

El objetivo principal de la organización, en sus comienzos, era permitir que los estudiantes universitarios puedan financiar su educación en la universidad Cornell. Con el transcurrir del tiempo, y a partir de las diversas experiencias y el desarrollo de las oportunidades de aprendizaje experimental que genera la Agencia (SAI) se convirtió en la clave de la organización, donde los alumnos desarrollan aprendizajes y experiencias a través de las prácticas en los negocios.

La segunda versión a la cual se atribuye el surgimiento de las incubadoras de empresa, se alude a que en el año 1946 empieza a funcionar la incubadora American Research Development (ARD) (Investigaciones para el Desarrollo de América) en el Instituto Tecnológico de Massachusetts, organización creada fuera del espacio universitario con el objetivo de proveer capital a las nuevas empresas de New England (es el denominativo de una región noroeste de Estados Unidos, compuesta por seis estados).

Y la tercera versión que aconteció el primer caso de incubadora denominada Batavia Industrial Center por la familia Mancuso.

Ésta fábrica, que anteriormente fue una planta de Massey-Ferguson de 78.000 m<sup>2</sup> cuadrados había quebrado y cerrado su funcionamiento por diversos motivos en el año 1956, generando un alto impacto en el mercado laboral del lugar, elevando la

tasa de desempleo local hasta un 20%, ya que empleaba un gran porcentaje de la población del lugar.

Una familia de apellido Mancuso, adquirió el edificio con el objetivo de realizar una inversión inmobiliaria, a través del alquiler. Pero en virtud de tener un espacio muy grande, era muy difícil encontrar un solo inquilino para todo ese edificio. Allí la familia tomó la decisión de dividir toda esa infraestructura en varios compartimentos o boxes para tener mayores facilidades en cederlo en alquiler.

De esa manera, las empresas pequeñas y medianas se les hizo más accesibles a un lugar físico, pagarlo y desarrollar allí su actividad económica. Además un miembro de la familia, Joe Mancuso, propietario de una ferretería, proporcionaba orientación y asistencia administrativa y económica a sus inquilinos en la marcha de sus negocios, cobrando por ello, honorarios de sus servicios.

Los emprendimientos iniciales eran variados, desde una organización caritativa, una bodega a una compañía criadora de pollos. Según la Dra. Marta García Mandaloniz (2013),

“sería en esta última fecha cuando se plasmaría el término “incubadora” tomado de una empresa que incubaba pollos instalada en un edificio neoyorquino donde se alquilaban salas a quienes decidían crear un negocio para aludir a estos ecosistemas de apoyo a los emprendedores. Tanto por el nombre de “incubadora” como por el de “lanzadera”, “semillero” o “vivero”, son conocidos las infraestructuras y servicios adecuados para favorecer la creación y posterior crecimiento de las nuevas empresas.” (pág. 152-154).

Esta incubadora recibió la denominación Mancuso Business Development Group propiciando la creación de más de 1.200 empresas.

El movimiento crecería lentamente las siguientes dos décadas. Se advierten tres movimientos propulsores de la iniciativa de incubación a lo largo del proceso, según Ana María Gutiérrez Huby (2012),

“aquellos surgen en la década de los 50: el primero buscó encontrar nuevo uso para fábricas abandonadas en el medio oeste y noreste con el funcionamiento de pequeñas empresas. Esta fase se caracterizó por un fuerte

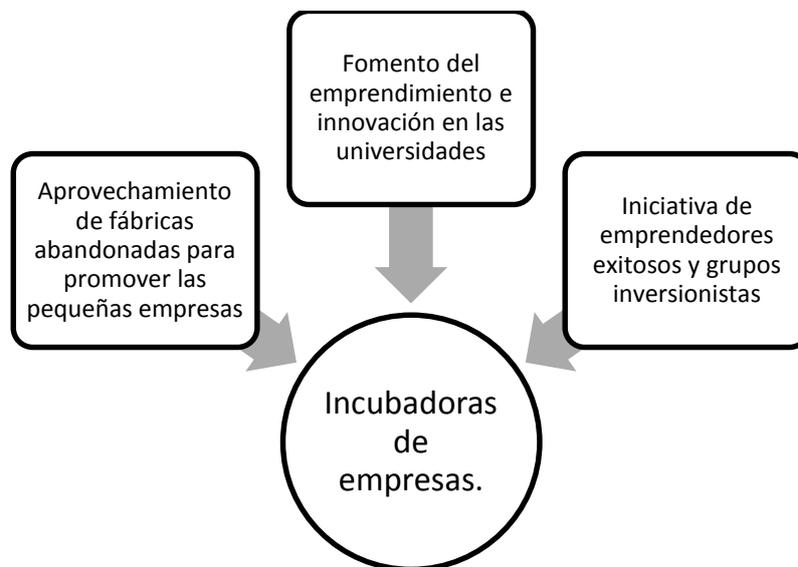
componente de carácter inmobiliario como centros de capacitación empresariales e incubadoras de uso mixto. Es decir, consistían principalmente en el alquiler del espacio físico a las empresas incubadas, generalmente con cercanía a institutos y universidades.” (Pág.4-5).

El segundo surgió como un experimento de la National Science Foundation para fomentar el emprendimiento e innovación en las universidades.

El tercer movimiento propulsor que se reconoce es aquel que surge por iniciativa de emprendedores exitosos y grupos inversionistas que buscaban transferir sus experiencias a nuevas empresas en un entorno orientado al éxito.

En esta fase, se fueron desarrollando vínculos directamente con las universidades en la formación de las incubadoras de empresas. Relación que comenzó a promover la investigación en nuevas tecnologías para la creación de nuevos negocios creándose así las incubadoras multipropósito, especializadas en unos sectores o productos específicos, de alta tecnología, industriales y de base tecnológica.

Adicionalmente surgen, en esta fase, las incubadoras que proporcionan, a través de las nuevas tecnologías, herramientas de gestión y centralización de la información esencial para emprendedores, e instituciones donde se encuentran.



*Ilustración 1 Movimientos propulsores de las incubadoras según Ana M. G. Huby.*

La tercera fase es la orientación en la inserción de las nuevas economías en un contexto globalizado y proveyendo a los emprendedores de herramientas para la

exportación de sus productos innovadores, a través de programas para el desarrollo de incubadoras de empresas que den los recursos adecuados para este fin.

Se busca crear redes internacionales para integrar actividades conjuntas con el fin de potenciar las posibilidades de transferencia de tecnología, innovación y capacitación entre las incubadoras.

Otro hecho importante que se puede destacar de las investigaciones, es el proceso y evolución de las incubadoras de empresas, en las actividades que ha desarrollado y desarrolla la universidad de Stanford, ubicada entre San Francisco y San José, en el corazón de Silicon Valley, California.

Es una de las principales universidades de enseñanza y de investigación del mundo que desde su apertura, se ha dedicado a la búsqueda de soluciones a los grandes desafíos y a preparar a los estudiantes para el liderazgo en un mundo complejo.

En 1876, el ex gobernador de California Leland Stanford compró 650 hectáreas de Rancho San Francisquito para un país de origen y se inició el desarrollo de su famoso Palo Alto de la Granja. Más tarde se compró propiedades contiguas por un total de más de 8.000 hectáreas. El 1 de octubre de 1891, la universidad de Stanford abrió sus puertas después de seis años de planificación y construcción.

### **2.1.1. La escalada del Silicon Valley.**

En 1939, con el apoyo de su profesor y mentor, Frederick Terman, ex alumnos de Stanford David Packard y William Hewlett establecieron una pequeña empresa de electrónica en un garaje de Palo Alto. Ese garaje que más tarde se denominó "el lugar de nacimiento de Silicon Valley."

Durante los años siguientes, Stanford sería una fuente de innovación, produciendo avances en la investigación y la formación de muchas empresas que han hecho Silicon Valley una de las regiones más innovadoras y productivas de alta tecnología en el mundo.

En 1947, el profesor William W. Hansen dio a conocer un prototipo de acelerador lineal de electrones, y la construcción siguiente año comenzó en un nuevo Laboratorio de Microondas. En 1951 Varian Associates construyó un laboratorio de investigación y desarrollo en el borde del campus que se convertiría en el famoso

Parque Industrial de Stanford, ahora conocido como Stanford Research Park. En 1952, Stanford ganó su primer Premio Nobel, que fue a la física Profesor Felix Bloch; tres años más tarde su colega Willis Lamb, Jr. también ganó un Nobel. Creó un espíritu empresarial que hoy se extiende a cada disciplina académica en Stanford.

Dos de las instituciones científicas más emblemáticas de la universidad fueron construidos en la década de 1960: el 2 millas de longitud acelerador lineal (Laboratorio Nacional SLAC); y "el plato", una antena de radio de 150 pies de diámetro en las estribaciones construidos como una empresa conjunta entre el Instituto de Investigación de Stanford (SRI) y la Fuerza Aérea. También en la década de 1960, el profesor John Chowning desarrolló la síntesis de sonido FM digital para generar sonidos, dando lugar a la invención del sintetizador de música.

A principios de la década de 1970, el profesor Vinton Cerf, conocido como el "padre de Internet", desarrolló con un compañero los protocolos TCP / IP que se convertiría en el estándar para la comunicación por Internet entre ordenadores. En la década de 1980, John Cioffi y sus estudiantes se dieron cuenta de que las líneas telefónicas tradicionales podrían utilizarse para la transmisión de datos a alta velocidad, lo que lleva al desarrollo de líneas de abonado digital (DSL). En 1991, el físico Paul Kunz SLAC creó el primer servidor web en los EE.UU. después de visitar Tim Berners-Lee, creador de la World Wide Web, en Ginebra, Suiza.

El internet, por supuesto, es fundamental para la historia de Silicon Valley. Google, el buscador más popular de la web y una de las empresas más influyentes del mundo, tiene su inicio en Stanford cuando Sergey Brin y Larry Page desarrollaron su página algoritmo de rango como graduado estudiantes en la década de 1990. Antes de ellos, alumnos de Jerry Yang y David Filo fundada Yahoo. Otras compañías de Silicon Valley legendarias con fuertes lazos con Stanford incluyen Cisco Systems, Hewlett-Packard Company, Intuit, Silicon Graphics, y Sun Microsystems.

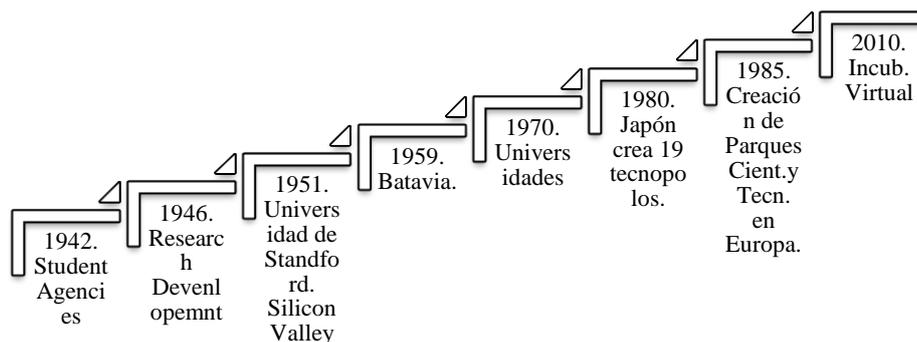
### **2.1.2. Los años subsiguientes.**

En el año 1980 Japón lleva adelante la creación de 19 tecnopolos. Para Julio César Ondátegui (2001),

“el término tecnopolo aparece en la literatura a finales de los años 1970. Los proyectos de tecnopolos actuales se basan sobre el concepto de fertilización

cruzada, descrito por P. Laffitte fundador de Sophía-Antípolis como la reunión en un mismo lugar de actividades de alta tecnología, centros de investigación, empresas, universidades, así como organismos financieros que, facilitando los contactos entre estos agentes, produce un efecto de sinergia de donde pueden surgir las ideas nuevas, las innovaciones técnicas y suscitar la creación de empresa”. (Investigaciones Geográficas, pág.96-97, España).

Inicialmente son un agrupamiento de organizaciones de centros de investigación y de empresas que buscan el desarrollo científico desde la etapa de laboratorio hasta la comercialización de los productos. En Francia son iniciativas puestas en escena por ciudades, donde la estrategia de desarrollo económico se apoya en el aprovechamiento del potencial universitario y de investigación con la esperanza de abrir iniciativas de industrialización nuevas mediante empresas de alta tecnología.



*Ilustración 2 Evolución de la incubación de empresas en el mundo. Elaboración propia.*

También todas las investigaciones consultadas, coinciden que las incubadoras tomaron una auge importante, en la década de 1970 y desde entonces son herramientas que han demostrado ser promotoras de la creación de empleo, y facilitadoras de la transferencia de tecnología e inicio de nuevas empresas. A finales de la década del año 1970 la Economic Development Administration (EDA) y la National Science Foundation (NSF) establecen los primeros programas de incubación en Estados Unidos.

En 1965, el Congreso de Estados Unidos aprobó la ley de obras públicas y desarrollo económico (PWEDA), que autorizó la creación de la administración de desarrollo económico (EDA). En gran medida, la EDA tuvo por finalidad la de crear empleo, mantener los empleos y para ayudar a estimular el crecimiento industrial y comercial

en las comunidades rurales y urbanas con dificultades en todo el país. Lugares donde se registraban altas tasas de desempleo, problemas económicos graves y baja tasa de ingresos.

Las dificultades en el país en esa década, eran consecuencias de la crisis mundial. Hasta ese momento, la economía internacional venía con un período de gran expansión. Sin embargo, la economía comenzó a dar signos de profunda crisis, aumentando el desempleo, la inflación y produciendo un estancamiento.

Se dieron descalabros del mercado inmobiliario en los Estados Unidos (EE.UU) y la propagación de sus consecuencias negativas por todo el mundo, aumento del precio del petróleo y sus consecuencias, desregulación del mercado financiero por aplicación de políticas neoliberales, entre otras causas, que ocasionaron el aumento en la recesión mundial.

A mediados de la década de 1970, EDA recibió la autorización especial para desarrollar programas para hacer frente a los retos del desarrollo económico de manera más proactiva y con mayor eficacia. Este cambio fue diseñado para proporcionar a EDA de herramientas necesarias que puedan trabajar de forma proactiva con los socios locales para hacer frente a los retos económicos antes de convertirse en raíces profundas y más costoso para la comunidad en términos de empleo e ingresos perdidos.

El objetivo de estos programas federales que se crearon, llamados de desarrollo económicos eran mejorar el nivel de vida de todos los ciudadanos, aumentar la riqueza de la nación y aumentar la tasa de crecimiento de la economía, mediante el fomento de las comunidades para desarrollar una base económica más competitiva y diversificada

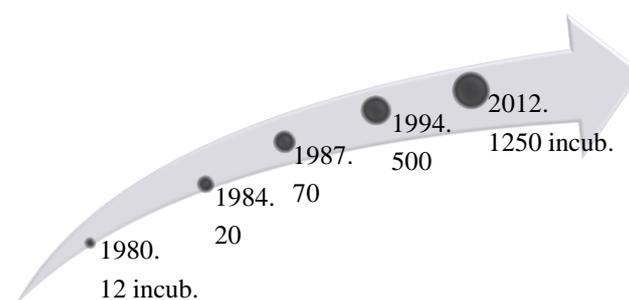
Así, el concepto de proveer servicios de asistencia empresarial en instalaciones compartidas a empresas en sus primeras etapas, se empieza a difundir en Estados Unidos durante los años 70. En esa década se crearon varias incubadoras de empresas, la mayoría de ellas sin fines de lucro y en asociación con comunidades locales.

Para Oonut Mac Chinsomboom (2000),

“un número importante de ellas fueron parte de universidades, parques de ciencia, y centros de investigación. Estas instituciones fueron organizadas para comercializar tecnología y, en el caso de las universidades, enseñar a sus estudiantes acerca del mundo real, haciéndoles ganar experiencia. De las que fueron desarrolladas dentro de las universidades, en su mayoría fue el resultado de la interacción entre las escuelas de ingeniería y de negocios. Las metas principales de estas organizaciones eran: enseñar, educar, fomentar empleo y desarrollo”. (pág. 27-30).

Según datos de la National Business Incubation Association (NBIA) en 1980, aproximadamente 12 incubadoras de empresas estaban operando en los Estados Unidos, todas ellas ubicadas en el sector industrial noreste el cual había sido muy afectado por la crisis que provocó el cierre de fábricas en la década anterior. Para el año 2012 había más de 1.250 incubadoras en los Estados Unidos.

La generación de incubadoras de empresas fue aumentando a través del tiempo y a pasos más acelerados en Estados Unidos durante los años 80, debido a que algunos visionarios reconocieron las limitaciones de las estrategias para el desarrollo económico, que se enfocaban solamente en la atracción de la industria y la expansión de grandes corporaciones. Por otro lado, se comenzó a reconocer la importancia de crear y de desarrollar nuevas empresas como una alternativa para sostener las economías locales.



*Ilustración 3 Evolución número de incubadoras en EEUU. Elaboración propia.*

Para la NBIA la experiencia internacional del concepto incubadora ha sido exitosamente aplicada en el todo el mundo. Estados Unidos es ciertamente la nación más avanzada en la creación y operación de incubadoras de empresas, que pasó de un número de 12 incubadoras en todo el país en el año 1980, a una cifra que aumentó a cerca de 500 en el año 1994.

A mediados de los años 80 la Small Business Administration (SBA) de Estados Unidos, que es una agencia federal, trabajó fuertemente en el desarrollo de incubadoras de empresas, promoviendo a través de diversos eventos la difusión sobre las ventajas de incubación y apoyo a las pequeñas empresas, con el objetivo de estimular su creación.

Además de charlas, eventos varios, se publicaron noticias, manuales, folletos referidos a la incubación de empresas durante ese periodo. Todo este conjunto de actividades tuvieron repercusión positiva en función de los resultados que se buscaban que fue el crecimiento de las incubadoras de empresas pasando de 20 incubadoras abiertas anualmente en 1984 a más de 70 en 1987.

De acuerdo a la literatura durante la década del 80 y en los inicios de los 90, las incubadoras de empresas se transformaron en una herramienta importante para los nuevos negocios del país del Norte. El generar instrumentos que posibiliten crear y apoyar a pequeñas empresas, fue reconocido como un factor desequilibrante en el desarrollo, y el gobierno junto con las agencias y el sector empresarial comenzaron a adoptarlas como instrumentos para reducir probabilidades de fracaso y acelerar procesos de creación de empresas.

Al comienzo, las incubadoras incubaban todo tipo de negocios, luego comenzaron a especializarse en rubros diversos y de mayor complejidad como biomedicina, manufactura pesada, etc.

En síntesis, hasta finales del siglo XX, las incubadoras se ordenaban teniendo en cuenta el tipo de actividad que generaban o promovían: tradicional, tecnológicas y mixtas. Actualmente, este criterio ha sido ampliado. Junto a la división clásica, se pueden establecer diferencias en función de los objetivos o según quién tenga el papel de promotor -público o privado- de los centros.

En el ámbito mundial el concepto de incubación de empresas se encuentra bastante difundido, en especial en los países con economías más desarrolladas, donde existen organismos que congregan las incubadoras de empresas de un mismo país, entre ellos se tienen: la National Business Incubator Association (NBIA) de los Estados Unidos de Norteamérica, la European Business and Innovation Centres Network (EBN) de la Unión Europea, la Asian Association of Business Incubation (AABI) que tiene entre

sus miembros a la Japan Association of New Business Incubation Organizations (JANBO) en Japón y a la Chinese Business Incubation Association (CBIA) en China, Business Innovation and Incubation Australia (BIIA) de Australia y la Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (ANPROTEC) de Brasil entre las más importantes.

## **2.2. El surgimiento de las asociaciones de incubadoras en el mundo.**

El desarrollo y la experiencia mundial respecto a la incubación de empresas es de suma variedad que ha tenido su impronta acorde a las realidades de los territorios. A continuación se intenta mostrar como las asociaciones más importantes del mundo le dan el marco, definen y delimitan el accionar de una incubadora, con el objetivo principal de fomentar el emprendedorismo, el empleo, la innovación, etc.

### **2.2.1. Asociación nacional de incubadoras de empresas. (NBIA). EE.UU.**

Es la organización más avanzada a nivel mundial en incubación de empresas y fomento del espíritu emprendedor. Fue fundada en 1987 por los líderes de la industria norteamericana, en la actualidad congrega a más de 2.100 miembros distribuidos en 60 naciones. Aproximadamente el 25% de sus miembros se encuentran fuera de los Estados Unidos.

Provee a miles de profesionales con información, capacitación, asesoría legal y redes para lograr excelencia en el proceso de asistir en su primera etapa a empresas en todo el mundo. También genera estadísticas e investigaciones de apoyo a los centros de incubación.

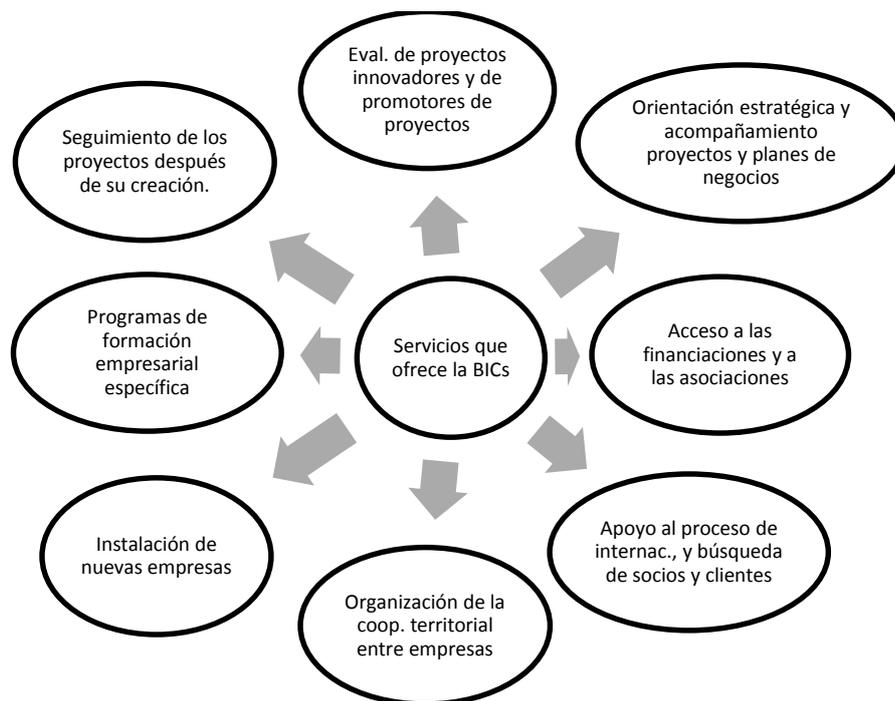
Según la compañía ha identificado tres características que distinguen a una incubadora de empresas:

- 1) El programa debe tener una misión de asistencia de negocios para las empresas en fase inicial.
- 2) Se deberá contar con personal que entrena y / o coordina la asistencia de negocio para las empresas clientes.
- 3) Debe ser diseñado para llevar a las empresas a la autosuficiencia.

### 2.2.2. Red europea de centros de empresas e innovación. (EBN)

Es la red europea líder que congrega a más de 200 centros de empresas e innovación (Business and Innovation Centres, BICs) y organizaciones similares como incubadoras de empresas, centros de innovación y centros de emprendimientos.

Fue fundada en 1984, su principal objetivo es promover el crecimiento de BICs dentro y fuera de la Unión Europea, quienes están orientados principalmente a crear nuevas empresas, pequeñas y/o medianas.



*Ilustración 4 Elaboración propia. Servicios los Centros. BICs. Elaboración propia.*

Si bien la EBN, no define explícitamente lo que es incubación de empresas, considera a la incubadora de empresas como un tipo centro de empresas e innovación que ofrecen un sistema a medida de servicios integrados de detección, selección, orientación estratégica y acompañamiento de proyectos innovadores.

Considera, además, que estos centros ofrecen servicios integrados, porque están basados en un enfoque global de la empresa y de los procesos de innovación. También es rol de estos centros trabajar con servicios de orientación en la viabilidad de los proyectos, en el análisis de las demandas y necesidades del desarrollo local y regional, y cómo los emprendimientos aportan en ese sentido.

Son parte también, de estos centros, los servicios de acompañamiento en el crecimiento de los emprendimientos con el fin de lograr el éxito.

La especialidad de los BICs es aportar un apoyo individual y personalizado a los emprendedores o empresarios que deseen poner en marcha un proyecto innovador.

### **2.2.3. Asociación federal Alemana de la innovación. (BVIZ).**

Asociación Federal Alemana de la innovación, la tecnología y los centros de incubación de empresas, así como parques científicos y tecnológicos. (BVIZ), fue fundada en 1988 en el antiguo Berlín Occidental siendo propulsora, desde entonces, de un gran número de centros de innovación que ha crecido en forma continua, incrementando, además, el número de socios de la asociación - sobre todo en los nuevos estados federales tras la reunificación alemana. Hasta la actualidad, la BVIZ es la única institución alemana que se ha especializado en la iniciación, en el apoyo y en el seguimiento de las empresas nuevas creadas en estos centros de innovación.

Mediante la aplicación de este enfoque, el BVIZ fomenta el crecimiento de la pequeña y mediana empresa, así como el cambio estructural orientado a la innovación en todas las regiones de Alemania.

El objetivo de la BVIZ es promover la transferencia de tecnología y la innovación, así como la creación de empresas y el desarrollo empresarial. Asimismo, se pretende desarrollar aún más la importancia y la competencia de los centros de innovación con el fin de apoyar a los empresarios innovadores y presentar de manera apropiada en el dominio público.

El BVIZ representa los intereses de los centros de innovación, y por lo tanto también las empresas incipientes, en las zonas comunes, como la política, la industria, la ciencia y los medios de comunicación. Como asociación, por tanto, se participa activamente en la creación de condiciones marco favorable para la creación de empresas innovadoras en Alemania.

Actualmente completan 150 centros de innovación y la incubadora de empresas se asocia a la BVIZ, con más de 5.800 empresas y más de 46.000 empleados en estos centros. Los centros externalizados con éxito más de 17.400 empresas.

La historia de éxito de los centros de innovación en Alemania comenzó en 1983. Hoy en día, hay más de 300 innovación, la tecnología y centros de incubación de empresas, así como los parques científicos e instituciones similares en toda la República Federal de Alemania.

Los jóvenes empresarios están contenidos en los centros de innovación en todas las cuestiones que tienen que ver con sus emprendimientos y al mismo tiempo están provistos muy buena infraestructura y servicios.

Particularmente en los centros de incubación clásicos, los jóvenes empresarios se mantienen sólo por un período limitado de tiempo hasta que hayan crecido lo suficiente como para competir en el mercado, dejando tras de sí un lugar para nuevas empresas para encontrar su camino a un buen comienzo.

Las tareas principales de los centros de innovación en Alemania tienen tres áreas de enfoque:

- Poner en marcha y apoyo de la creación de empresas.
- Las actividades en el ámbito de la transferencia de tecnología.
- Promoción del desarrollo económico clásico.

Además, como parte de su función de incubadora, los centros de innovación ofrecen a las empresas muchos beneficios y servicios que fomentan las oportunidades óptimas de crecimiento adicionales. Cada centro adapta sus servicios a las necesidades individuales de su clientela o el grupo objetivo específico de la industria.

Algunas tareas de la BVIZ son apoyar activamente el de desarrollo económico regional y nacional. Promover el intercambio de información y experiencias entre las organizaciones de apoyo, propietarios y patrocinadores de los centros de innovación. Mantenimiento y expansión de la red nacional e internacional de los centros de innovación.

#### **2.2.4. Incubadoras de tecnología de Israel.**

Es un programa de incubadoras tecnológicas que se creó en el año 1991 y es administrado por el Ministerio de Industria, Comercio y Trabajo. El objetivo principal del programa es transformar las ideas tecnológicas innovadoras, que tienen mucho riesgo para la inversión privada, en las empresas de inicio viables que tras el

término incubadora debe ser capaz de recaudar dinero del sector privado y operar por su cuenta.

En la actualidad existen 27 incubadoras en Israel, de las cuales 25 son incubadoras tecnológicas, 1 es una incubadora industrial basada en la tecnología y 1 es una incubadora de biotecnología.

Los objetivos secundario establecidos por el programa son: promover la actividad de I + D en las áreas periféricas y de las minorías. Crear oportunidades de inversión para el sector privado, incluidos los inversores de capital de riesgo. Transferir tecnologías de institutos de investigación a la industria y crear una cultura empresarial en Israel.

Las incubadoras están distribuidas por todo Israel. Existen aproximadamente 200 empresas en diversas fases de I + D que operan en las incubadoras.

De acuerdo a la distribución de las incubadoras en Israel, el 92% incuban empresas tecnológicas, el 4% empresas industriales y el resto incuban empresas dedicadas a la biotecnología.

Una incubadora es una persona jurídica privada, con fines de lucro, que abastece a empresas de su cartera con lo siguiente: 1. Entorno de trabajo. 2. Los servicios administrativos. 3. Tecnológico y Negocios de orientación. 4. La asistencia jurídica y reglamentaria.

La selección de iniciar una incubadora se realiza a través de un proceso competitivo en la cual el proyecto seleccionado recibe una autorización de 8 años para establecer una incubadora en Israel y para solicitar subvención para proyectos innovadores, con el fin de establecer nuevas empresas de inicio. Esta posibilidad está abierta para todo el mundo, local y entidades extranjeras.

El plazo de la incubación de un proyecto en una incubadora tecnológica es de aproximadamente 2 años y el presupuesto total para este tiempo oscila entre U\$s 500.000 a U\$s 800.000, dependiendo del rubro de actividad del proyecto.

El 15% del total del presupuesto es financiado por la incubadora y el 85% del total del presupuesto es financiado por el gobierno como subsidio, que será devuelto sólo al éxito. La empresa garantiza al gobierno entre el 3% al 5% las regalías de los

ingresos generados, hasta que el importe total de la subvención (más intereses) se paga totalmente. En los dos primeros años, la mayor parte del riesgo la toma el gobierno.

Las incubadoras operan en todos los ámbitos de la I + D, especialmente en ciencias de la vida (incluyendo dispositivos médicos), Cleantech y TIC. El 40% son empresas de dispositivos médicos, el 10% son Biotecnología y Pharma, el 15% son Cleantech, el 30% son las TIC y el 5% se encuentran en otras áreas tales como maquinaria y materiales.

Desde 1991 y hasta finales de 2012, el gobierno puso en marcha más de 1.700 empresas con una inversión acumulativa total de más de 650 millones de dólares. Más de 1.500 empresas se graduaron en las incubadoras. De estos graduados, 60% han logrado atraer inversiones privadas. A finales de 2012, el 40% de los graduados incubadoras están todavía en funcionamiento. La inversión privada total acumulada en las empresas incubadoras graduadas llegó a más de 3,5 millones de dólares.

#### **2.2.5. Asociación Japonesa de incubación de empresas (JANBO).**

Es la primera red de soporte para la creación de nuevas empresas en Japón, fue establecida en 1999 luego de que se promulgara la ley de facilidades para la creación de nuevas empresas.

JANBO ha desarrollado un sistema de soporte para la creación de nuevas empresas en 47 prefecturas y en 11 de las mayores ciudades, cuenta con instituciones de soporte central que son denominadas miembros generales y otras instituciones de soporte que son denominadas miembros de soporte, así en el 2006 se contaba con 58 miembros generales y 2 000 miembros de soporte en Japón. Esta asociación define a las incubadoras de empresas como sigue (JANBO 2008):

Una organización que:

- Tiene facilidades de alquilar espacios de trabajo a emprendedores.
- Provee soporte práctico para el inicio y desarrollo de empresas por medio de consultores, que pueden ser los gestores de la incubadora.
- Selecciona incubados, y es diferente de una renta comercial de oficinas.
- Distingue entre graduación y abandono de la incubadora por otras razones.

### **2.2.6. Innovación empresarial e incubación de Australia (BIIA)**

BIIA es una asociación de incubadoras de empresas y personas, sin fines de lucro, interesadas en aprender estrategias innovadoras de desarrollo económico y empresarial, crecimiento de las ciudades y regiones, y en la incubación de empresas en Australia. Fue fundada en 1995 y tiene más de 80 miembros. Busca establecer las mejores prácticas en la industria de incubación en Australia, para ello realiza estudios de viabilidad, planes de negocio y evalúa proyectos de incubadoras, también relaciona por medio de redes a las incubadoras y registra consultores calificados para realizar el trabajo de incubación.

Define lo que es una incubadora de empresas de la siguiente forma (BIIA 2008):

“Una incubadora de empresas es un nuevo tipo híbrido de facilidad para el desarrollo económico que combina las características del espíritu emprendedor, facilidades empresariales y desarrollo inmobiliario. Han probado ser la más efectiva técnica aún conocida para la creación de empleo, comercialización de nuevas tecnologías y desarrollo de economías locales.”

“Una incubadora de empresas provee un espacio físico en el cual las nuevas empresas pueden iniciar, junto con servicios de soporte tales como facilidades compartidas y asesorías en sus negocios.”

Respecto a los servicios, indica que una incubadora debe tener como principio un enfoque en la creación y desarrollo de empresas exitosas, que puedan ser sostenibles, para ello, deben ofrecer servicios específicamente diseñados para satisfacer las necesidades de los incubados. En este sentido, indican como servicios de una incubadora los siguientes:

Asesoría en desarrollar la idea negocio. Elaborar un plan estratégico. Trabajar los temas financieros y legales. Marketing y comercialización.

Servicios de negocios que implican servicios administrativos (secretaría, recepción y respuestas telefónicas. Espacios físicos para oficina o talleres, sala de reunión o conferencia. Fotocopiadora, fax y servicios de mensajería. Contabilidad y redacción de documentos.

Soporte de negocios con mentoría, sinergias con otros incubados, mantenimiento y redes.

### **2.2.7. Asociación nacional de entidades promotoras de emprendimientos de tecnologías avanzadas (ANPROTEC, Brasil).**

Anprotec es una organización sin fines de lucro creada en el año 1987, cuya sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Brasilia, distrito Federal. En el artículo cuarto (4) del estatuto social de la entidad, se describen los objetivos fundamentales de la misma.

Uno de sus primeros objetivos es apoyar a las organizaciones del estado brasileño que trabajan en la creación, desarrollo, funcionamiento de los proyectos de incentivos para la innovación y el espíritu empresarial, incluidos las incubadoras de empresas, las aceleradores de negocios, los parques, polos científicos, tecnológicos y de innovación, tecnópolis y similares.

Otro objetivo de Anprotec es la búsqueda de formación de un entorno internacional propicio, para consolidar los mecanismos de innovación. Generar interacción con los niveles nacionales e internacionales de gobierno en la búsqueda de políticas públicas de apoyo para alentar la innovación y la generación de empresas.

Contribuir a la difusión de la iniciativa empresarial y a los mecanismos de la cultura de la innovación como instrumento de desarrollo social, económico, científico y la tecnología de una región y del país, es parte de los objetivos fundamentales. Igual que la organización, participación y promoción de estudios e investigaciones de desarrollo tecnología. También es objetivo producir información de conocimientos técnicos y científicos y su difusión a la sociedad.

### **2.3. El enfoque teórico-conceptual de las incubadoras de empresas.**

Según el diccionario de la lengua española, la palabra incubación viene del latín incubatio, -ōnis., que significa acción y efecto de incubar o incubarse, que dicho de una tendencia o de un movimiento cultural, político, religioso, etc., significa iniciar su desarrollo antes de su plena manifestación.

Felipe Bravo (2005)

“De la cual se deriva la palabra incubadora que es un aparato o local que sirve para la incubación artificial” o una “urna de cristal en que se tiene a los niños nacidos antes de tiempo o en circunstancias anormales para facilitar el desarrollo de sus funciones orgánicas. El mismo concepto se ha aplicado hoy también al mundo empresarial y con ello nacen las incubadoras de negocios, incubadoras de empresas, viveros de empresas, centro de promoción empresarial, centros de nuevas empresas o, como cada quien estime conveniente, de tal manera de facilitar la creación y el desarrollo de nuevas empresas y empresarios por el alto riesgo que ello implica.”(Tesis, pág. 3-4).

Alejandro Villar afirma que:

“la creación de empresas, es una política que se enmarca dentro de las de tipo productivo, industrial y tecnológico de orden local, regional, nacional y comunitario, orientadas a favorecer la generación de nuevos emprendimientos, la transformación de los tejidos industriales regionales y la disminución de los niveles de desempleo. (Pág. 21-22).

Estas incubadoras se han convertido un fenómeno interesante en muchas partes del mundo. Los diseñadores de políticas nacionales y en niveles locales han llegado a considerar como una herramienta para promover el desarrollo económico, la innovación y la creación de nuevas empresas. Son utilizadas como impulsora de emprendimientos en regiones menos desarrolladas.

Para el municipio de Sunchales, según la Ordenanza 1640/2005 del Concejo Municipal, la incubadora de empresas “consiste en el asesoramiento para la gestión (técnica, administrativa, legal, etc.) y la provisión de un lugar físico (box, oficina, galpón, con servicios comunes -energía eléctrica, teléfonos, limpieza, seguridad), que permite a las nuevas empresas/emprendimientos desarrollarse en sus distintas etapas, minimizando los riesgos propios de una unidad empresarial.”

Para Hugo Kantis<sup>1</sup>(2014) una incubadora de empresas es:

“una organización, un equipo de personas profesionales, que brinda apoyo a emprendedores que buscan innovar y crear nuevas empresas que tienen orientación a desarrollarse y crecer. Los hacen a través del equipo de

---

<sup>1</sup> Dr. Hugo Daniel Kantis: Doctor en Ciencias Eco. y Empr. de la Un. Autónoma de Barcelona, España.

profesionales pero también a través de las vinculaciones que le otorgan a los emprendedores, facilitándole los contactos con potenciales clientes, con otros empresarios que ya tienen experiencias y que de alguna manera los pueden orientar. Con proveedores de algunos servicios ligados a los aspectos legales, de marketing, a nivel más especializados para cada instancia de recorrido que tiene que enfrentar el emprendedor.”(Programa Fondo para la Innovación, Ciencia y Tecnología, Perú).

La Asociación de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos de la República Argentina (AIPyPT) considera que una incubadora de empresas es una herramienta central en el proceso de generación y consolidación de micro y pequeñas empresas ya que otorga una serie de servicios a las nuevas empresas, especialmente a las más innovadoras, cuando éstas son más vulnerables. Promueve además la cultura de la innovación, el emprendedorismo y la formación de emprendedores tanto en los aspectos técnicos como en los gerenciales. También es un agente facilitador de la innovación tecnológica. Es un mecanismo de creación de trabajo económicamente sustentable y de desarrollo regional, tal como lo demuestran experiencias en todo el mundo.

La National Business Incubation Association de EE.UU. (NBIA, 2015) “la incubación de empresas es un proceso que acelera el desarrollo y éxito de la puesta en marcha de las empresas, proporcionando a los empresarios, una serie de recursos y servicios específicos”.

El objetivo principal de una incubadora de empresas es producir empresas exitosas. Estas empresas graduadas de las incubadoras tienen el potencial de crear empleos, fortalecer territorios, comercializar nuevas tecnologías y fortalecer las economías nacionales, entre otros.

Por lo general, las incubadoras también proporcionan a los espacio de alquiler adecuado y arrendamientos flexibles, brindando servicios y equipos básicos para empresas y tecnología. También brindan servicios de apoyo y asistencia para obtener el financiamiento necesario para el crecimiento de la empresa.

Las incubadoras varían en la forma en que prestan sus servicios de acuerdo a su estructura organizativa y en los tipos de clientes (incubados) que atienden. Son

altamente adaptables, según sus objetivos; como la diversificación de las economías, la proporción de empleo, el aumento de la riqueza de ciudades deprimidas, y la transferencia de tecnología de universidades y grandes corporaciones.

La UK Business Incubation (UKBI) es la principal organización de las incubadoras de empresas del Reino Unido y define a la incubación de negocios como un:

“proceso dinámico del desarrollo del negocio. Es un término que cubre una variedad amplia de procesos que ayudan a reducir el porcentaje de problemas de las compañías en sus primeros años y acelera el crecimiento de las compañías que tienen el potencial para generar impactos substanciales de empleo y ventas. Una incubadora de negocios tiene como característica la agrupación de pequeñas unidades de trabajo, a las que proporciona un ambiente instructivo y de apoyo a los empresarios en el start-up durante sus primeros años. Las incubadoras proporcionan tres elementos principales para el desarrollo de negocios exitosos: un emprendedor y ambiente de aprendizaje, fácil acceso a los mentores e inversionistas y visibilidad y posicionamiento en el mercado.” (Guía de buenas prácticas de Empresas, Sena-Fonade, Colombia, 2005, pág. 5)

The European BIC Network. (EBN) son Centros de Negocios e Innovación de la Comunidad Europea (EC BICs) son organizaciones de ayuda para las pequeñas y medianas empresas Innovadoras (PyME) y los empresarios, que funcionan en el interés público, son instalados por los operadores económicos principales en un área o una región, para ofrecer una gama de los servicios integrados de dirección y de ayuda para proyectos realizados por los PyMEs innovadoras, contribuyendo de tal modo al desarrollo local y regional.

Define a la incubadora de empresas como “una organización que acelera y sistematiza el proceso de creación de empresas exitosas, proporcionándoles una amplia e integrada gama de apoyo, incluyendo: espacio de la incubadora, los servicios de apoyo a las empresas y agrupaciones y redes oportunidades.” (Guía de buenas prácticas de Empresas, Sena-Fonade, Colombia, 2005, pág. 5-6)

Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA): El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) fue creado en 1957 iniciativa conjunta del gobierno colombiano, los

trabajadores organizados, los empresarios, la iglesia católica y la Organización Internacional del Trabajo. Es una institución pública del orden nacional, con personería jurídica, patrimonio propio e independiente y autonomía administrativa, adscrita al Ministerio de la Protección Social de la República de Colombia. Define a las incubadoras de empresas como

“Instituciones que aceleran el proceso de creación, crecimiento y consolidación de empresas innovadoras a partir de las capacidades emprendedoras de los ciudadanos. Estas instituciones pueden compararse con laboratorios empresariales de la época, cuyos insumos son ideas y equipos de conocimiento y los productos son empresas rentables. Su principal labor consiste en transferir a los emprendedores una forma de pensar: El pensamiento empresarial.” (Guía de buenas prácticas de Empresas, Sena-Fonade, Colombia, 2005, pág. 5-6).

Las incubadoras son organizaciones sin ánimo de lucro, conformadas con un carácter tripartito a través de alianzas entre el Sector Público, Privado y Educativo.” “Son socios o promotores de estas instituciones Entidades de Formación (Técnicas, Tecnológicas y Universitarias); Empresas Públicas y Privadas; Gobiernos locales (Gobernaciones y Alcaldía).

La Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE, 1997) define a las incubadoras de tecnología:

“como organizaciones que proporcionan una gama de servicios a los empresarios y las empresas de nueva creación, incluyendo la infraestructura física (espacio de oficinas, laboratorios), la gestión apoyo (planificación de negocios, formación, comercialización), soporte técnico (investigadores, bases de datos), el acceso a financiación (fondos de capital de riesgo, las redes de inversores informales), asistencia legal (licencias, intelectual propiedad) y redes (con otras incubadoras y servicios públicos)”. (pág.13).

Para la InfoDev (2009),

"las incubadoras de empresas nutren el desarrollo de empresas emprendedoras, ayudándolas a sobrevivir y crecer durante el período de puesta en marcha, cuando son más vulnerables. Sus programas proporcionan

Empresas clientes con servicios de apoyo a las empresas y recursos adaptados a las empresas jóvenes. Entre los objetivos comunes de los programas de incubación están los de crear empleos en una comunidad, mejorar el entorno Empresarial, retener las empresas en una comunidad, construir o acelerar el crecimiento en de la industria local y la diversificación de las economías locales”. (pág. 31)

Colin Barrow (2001), autor de más de 25 libros relacionados a la gestión empresarial y los emprendimiento, define a las incubadoras como “herramientas de desarrollo económico y programas destinados a promover y acelerar el crecimiento de las empresas de nuevas tecnologías mediante el suministro de una variedad de servicios y los recursos”. (Pág.5-6)

La fundación para la innovación COTEC es de origen empresarial, privada, fundada en el año 1992, tiene como misión contribuir al desarrollo del país mediante el fomento de la innovación tecnológica en la empresa y en la sociedad española. Está promovida por más de 70 empresas e instituciones españolas que tienen un peso realmente destacado en la vida cultural y económica de España. Define a los viveros o incubadoras de empresas “como aquellos organismos que potencian la creación de empresas innovadoras, extendiendo sus servicios al asesoramiento y a la formación de emprendedores.” (Año 1998).

Asociación de Incubadoras de Empresas de Australia y Nueva Zelanda (ANZABI) la incubación de negocios implica un conjunto o mix de servicios, asesoramiento y apoyo a las pequeñas empresas para que éstas se desarrollen y crezcan. Se lleva a cabo en incubadoras que tienen infraestructuras para que los emprendedores se desarrollen, y que además constituyen unidades rentables.

La asociación sin fines de lucro brasilera Anprotec, define una incubadora de empresas como una organización que tiene como objetivo apoyar a los empresarios para que puedan desarrollar ideas innovadoras y transformarlas en empresas exitosas. Para ello, se dispone de infraestructura, capacitación y apoyo a la gestión, los empresarios que guían el administrativo, comercial, financiera y legal, entre otras cuestiones esenciales para el desarrollo de una empresa.

## 2.4. Clasificación de las incubadoras de empresas.

Hasta finales del siglo XX, las incubadoras de empresas se ordenaban teniendo en cuenta el tipo de actividad que generaban o promovían:

### 2.4.1. Según el tipo de actividad que promueven:

<b>Tradicional</b>	El objetivo principal es el de agregar valor a los productos que desarrollen permitiendo emplear mano de obra y desarrollar el territorio en el cual se encuentren. Fueron creadas en respuesta a los problemas sociales del desempleo. Las asociaciones del sector privado / industria, junto con diversos niveles de gobierno actuaron en concierto para crear y apoyar nuevas empresas de sectores industriales tradicionales, de tecnología altamente difundidas de una región en particular.. (Fabricación de muebles, textil, calzado, aberturas metálicas, etc.).
<b>Tecnológica</b>	Destinadas a incubar empresas basadas en el conocimiento de tecnologías especializadas, que desarrollan productos innovadores. Incuban empresas cuyos productos, procesos y/o servicios son resultados de la investigación científica y que representan un alto valor agregado. (Biotecnología, nanotecnología, entre otros).
<b>Mixta</b>	Son aquellas incubadoras que combinan las dos modalidades anteriores.

### 2.4.2. Según las fuentes de financiación:

<b>Públicos</b>	Pertenecen a las administraciones públicas o entidades intermedias que reciben fondos de las administraciones públicas. Ofrecen equipamientos físicos, información y asesoramiento a emprendedores. Se caracterizan principalmente por la gratuidad de servicios que reciben aunque algunas establecen precios públicos para el pago de algún servicio.
<b>Corporativos</b>	Las incubadoras de empresas son impulsadas por empresas o empresarios con la finalidad de obtener beneficios o favorecer la

	innovación dentro de la empresa apoyándose en los emprendedores.
<b>Públicos Privados</b>	Públicos-Privados: Surgen de acuerdos de colaboración entre lo público y privado, entre grandes asociaciones y la administración pública. (Universidades, municipalidades, entre otros)

#### 2.4.3. Según las temáticas o el sector al cual se dirigen:

<b>Generales</b>	Alojan o incuban a pequeñas y medianas empresas de cualquier sector, dotándolas de la infraestructura básica para su desarrollo en el inicio de su actividad.
<b>Industriales</b>	Contribuyen al desarrollo económico local a través de la creación de pequeñas industrias en un determinado sector ofreciendo los laboratorios o maquinarias necesarias para su puesta en marcha y desarrollo en el período que participan de la incubación.
<b>Tecnológicos</b>	Especializados en I+D+i y en la ayuda a las empresas de base tecnológica (EBT), recogen las empresas dedicadas a tecnología. Su período de incubación generalmente es de mayor incubación por la complejidad de sus productos.
<b>Microempresas</b>	Promueven la creación de empresas en regiones desfavorecidas con grandes desafíos económicos, en donde el sector privado difícilmente llegaría, sobre todo para convertir la economía informal en formal.
<b>Servicios</b>	Desarrollan programas de incubación para las empresas que se encuentran en el rubro servicios.
<b>Virtuales</b>	Ofrecen servicios de forma virtual, conectando empresas y clientes a través de plataformas tecnológicas u otros medios de telecomunicación.

#### 2.4.4. Acorde a la estructura operativa:

<b>Tutores o mentores</b>	Mantienen influencia en el desarrollo y la estrategia de las empresas que amparan durante un período de tiempo determinado mediante la tutela o seguimiento de un plan formativo.
<b>Participativos</b>	La incubadora de empresa influye en el capital social de las empresas mediante la participación en la estructura financiera de la misma a través de las adquisiciones de acciones o participaciones, y una sociedad de capital de riesgo.
<b>Libres</b>	Actúan como arrendadores de espacios, sin dar mayor valor añadido a las empresas que se alojan en ellas.

Para Francisco Albuquerque (2016), existen líneas de especialización en el fomento de emprendimientos locales, que en los últimos años vienen desplegándose en la incubación de nuevas empresas y que buscan alentar la diversificación productiva en los territorios:

- Emprendimientos de base tecnológica.
- Emprendimientos de base social o cooperativa.
- Emprendimientos de base creativa (cultural, artesanía, gastronomía).
- Emprendimientos de base medioambiental (producción limpia, gestión de residuos, ecología industrial, consumo responsable, uso eficiente de agua, energía y materiales, fomento de la utilización de energías renovables, turismo sostenible, etc.).
- Emprendimientos de Base Organizacional y administrativo.

## 2.5. Las incubadoras de empresas y su evolución en el mundo.

El próximo gráfico trata de mostrar la evolución que ha tenido la incubación en el mundo, con el objetivo de visualizar en una rápida síntesis los cambios que fueron sucediendo a medida que se transitaba por esta herramienta de creación de empresas.

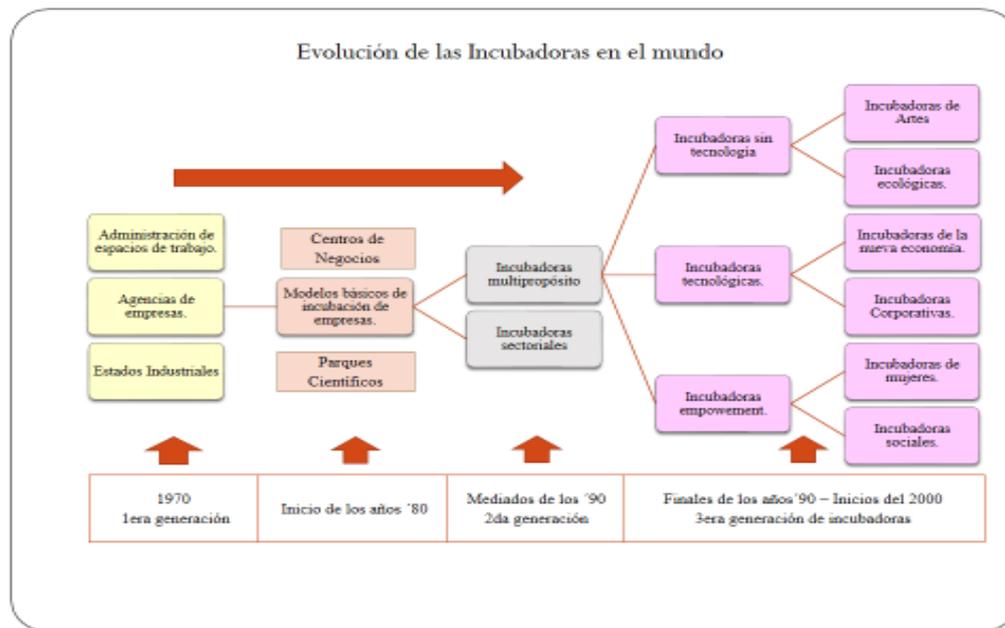


Ilustración 5 Evolución de las incubadoras de empresas en el mundo. Ing. Nestor García

Las que se iniciaron, las incubadoras de la primera generación, su objetivo principal es suministrar un espacio físico de buena calidad a bajo costo, ofrecer recursos físicos compartidos, como auditorios, salas de reuniones, espacios de capacitación comunes para todos los emprendedores.

Una característica de esta generación define una incubadora de empresas como una estructura física que ofrece a nuevas y pequeñas empresas acceso gratuito o mediante alquileres, oficinas compartidas, servicios de logística, asistencia financiera y lugares de formación.

Otra característica importante de esta generación es el papel de la incubadora como medio para transformar tecnologías generadas en las universidades y la investigación empresarial.

Las incubadoras de segunda generación además de focalizar sus objetivos en el espacio físico, que consideran fundamental, ponen énfasis en los servicios de

desarrollo empresarial de apoyo a los emprendedores, tales como la formación, capacitación, mentorías, coaching, asistencia técnica, entre otros.

Andrew Duff, australiano, en su publicación mejores prácticas para la incubación de negocios, propone un concepto típico de esta segunda generación de incubadoras, definiéndola

“como una organización que ofrece una gama o diversidad de servicios de desarrollo empresarial y genera posibilidades de acceso a espacios pequeños de una manera flexible para satisfacer las necesidades de los nuevos negocios. Esta diversidad de servicios que se ofrece tiene un diseño con el objetivo de mejorar las tasas de crecimiento y el éxito de nuevas empresas, con el consiguiente aumento en el impacto en la economía de la región.” (pág. 71-74).

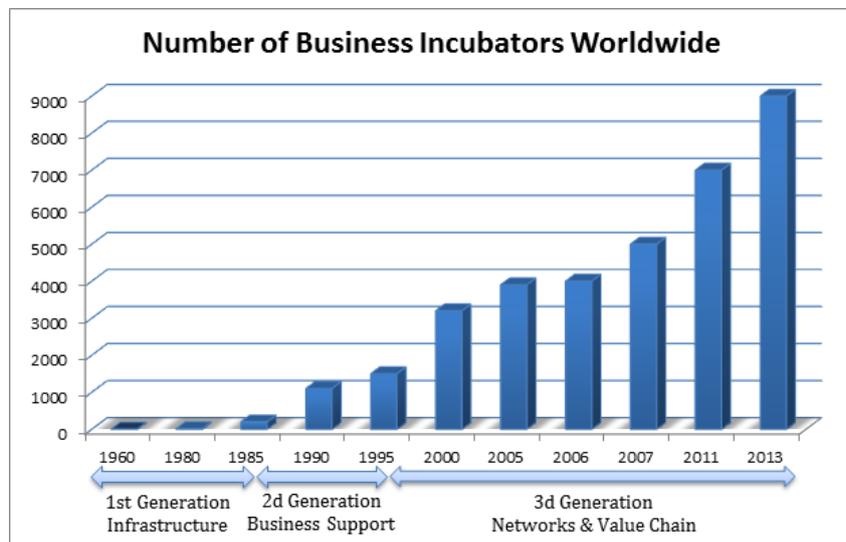
Y en las incubadoras de tercera generación, además de los elementos aportados por las incubadoras de las dos generaciones anteriores, agregan el desarrollo y la creación como el funcionamiento de redes para el acceso a los recursos y la experiencia, sintonizando la incubadora para el ecosistema de innovación en el que se inserta.

Típico de este concepto se presenta en la generación de un estudio realizado por infoDev, World Bank Group (2010): "La incubadora de empresas es una organización que acelera y sistematiza el proceso de la creación de empresas exitosas, proporcionando con una gama completa e integrada de apoyo, incluyendo: espacio de la incubadora, apoyo a las empresas con servicios y asociaciones y redes de oportunidades"

Durante el año 2010 las incubadoras dirigidas a empresas de servicios informáticos y relacionados con Internet asumen un papel principal, y aparece el concepto de incubadora virtual, que es aquella que proporciona a las nuevas empresas un espacio no físico dentro de la red.

El gráfico siguiente muestra una evaluación de las incubadoras en el mundo considerando la clasificación según las generaciones, comentada anteriormente.

Las incubadoras fueron creciendo e incrementando su número en diversos países y regiones del mundo. Algunas adaptando su modelo de incubación a las necesidades y



@ Copyright 2012, Vasily Ryzhonkov, CrowdSynergy ([www.crowdsynergy.com](http://www.crowdsynergy.com))

Ilustración 6 Vasily Ryzhonkov, CrowdSynergy. Copyright 2012

demandas del territorio, otras tomando modelos de otras incubadoras del mundo, en especial el modelo desarrollado en Estados Unidos.

A través de esta investigación lo que se pretende es mostrar este crecimiento en las distintas regiones del mundo, y como ésta herramienta se fue incorporando en el desarrollo económico, favoreciendo la creación de empresas y la generación de empleo a través de ellas.

### 2.5.1. América del Norte.

Las incubadoras de empresas en los Estados Unidos de Norteamérica han crecido rápidamente, menos de 50 incubadoras existían en los años 80, y cerca de 1.100 en el año 2006, según datos de la NBIA. Desde 1998 hasta el 2006 se ha duplicado en número de incubadoras. Para muchos de los expertos es el más grande crecimiento de incubadoras en el mundo. El 94% de las incubadoras funcionan como organizaciones sin fines de lucro y según datos de la NBIA (2006) el 84% de las incubadoras se constituyeron con el fin principal de crear empleos y en segundo lugar (77%) fomentar el clima empresarial.

Además de las incubadoras iniciadas por autoridades y agencias del gobierno, alrededor del 20% de las incubadoras de base tecnológica de los Estados Unidos se asocian a las universidades y/o a los parques de ciencia.

Los tipos de programas que se incuban, de acuerdo al estudio de impacto de la NBIA, el 39% son tecnológicos, el 3% industriales, 4% de servicios especiales y el resto de uso mixto, que es la forma de arrancar y que luego se especializan en temas específicos.

Esto ha sido debido al gran éxito y reputación que tuvieron casos como, los del parque de investigación de la universidad de Stanford que comenzó en 1951 y del parque del triángulo de la investigación en Carolina Del Norte en 1959.

Estado y programas de desarrollo económico locales han intentado crear sociedades publico/privadas para potenciar estos nichos de la innovación tecnológica. Aparte de universidades con las incubadoras afiliadas, algunas escuelas de negocios están iniciando sus propias incubadoras, tal como la universidad de California, Berkeley; universidad de Wisconsin, Madison; universidad de la Colina de Carolina, Chapel y la universidad del Norte de Babson. La facultad y las instalaciones junto con el acceso a una variedad de contactos, permiten a los estudiantes instalar su conocimiento aprendido en una práctica concurrente.

Otras escuelas tales como Stanford prefieren que sus estudiantes de la escuela de negocios focalicen sus energías en adquirir conocimientos, antes de aventurar en un emprendimiento.

En México, las presentaciones realizadas por representantes de las incubadoras en la cumbre de negocios en octubre del 2010, realizadas en dicho país, exponen que de acuerdo a los datos que registra el gobierno a través de la secretaría de gobierno, el número de incubadoras asciende a 450 incubadoras (datos de ese año) y que las mismas se alojan en universidades, organismos del gobierno y asociaciones civiles.

De este total de incubadoras el 43% son tradicionales, el 52% de tecnología intermedia y el resto de alta tecnología. Las empresas que se desarrollan bajo este esquema de incubación tienen un nivel de supervivencia del 60% mientras que los negocios creados independientemente pueden llegar a tener solo un 10% de posibilidades.

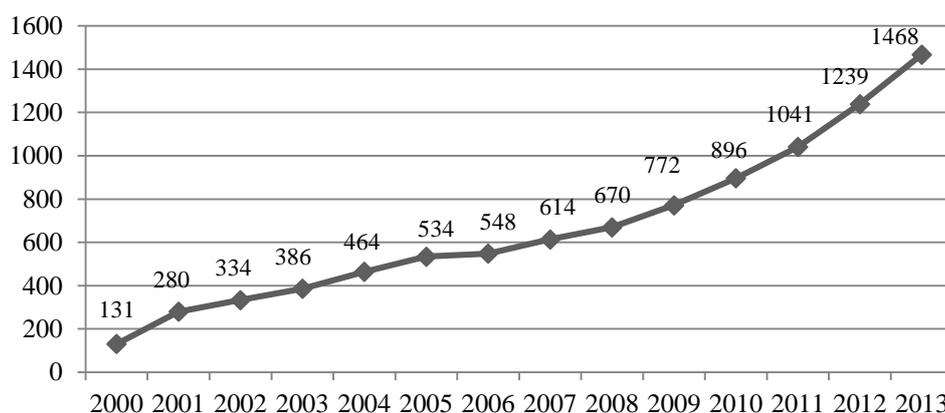
Según Humaira Irshad, (incubadoras de empresas en Canadá) en Canadá se estima que existían en el año 2006, 120 incubadoras de empresas ascendiendo a 150 en el año 2010, con un impacto de creación y apoyo a 900 empresas que generaron 15.000 empleos.

En este país dos de cada tres nuevas empresas no sobreviven a su quinto año. Se ha confirmado que existe una necesidad de asesoramiento empresarial, organización formal, la planificación de la actividad y el acceso a la financiación para permanecer y hacer crecer el negocio. La asociación canadiense de empresas Incubator es un organismo nacional de las organizaciones miembro que ha estado en existencia por más de 20 años y está apoyando el crecimiento de nuevas empresas en su fase inicial.

### 2.5.2. Países del Oriente.

Desde sus principios en 1987 la promoción del Programa de las Naciones Unidas (PNUD) del programa de incubación de China se ha convertido en uno de los más grandes del Asia Oriental. De acuerdo con las últimas investigaciones, hay unas 1.468 incubadoras en China, situadas en cada provincia, la región autónoma y de las ciudades importantes excepto el Tíbet y Qinghai. Entre ellas existen organizaciones tales como "Software Parks" que actúan como incubadoras. La extensión del programa ha sido el resultado de subsidios significativos, generalmente donaciones en tierra y edificios, los préstamos a bajos costos por las agencias locales del estado.

**Número de incubadoras en China 2000-2013**



*Ilustración 7 Inc. de innovación en China. M. Cuaig-Johnston y Zhang U..de Ottawa 2015*

En Japón, actualmente funcionan 203 incubadoras de negocios de diversos tipos, de la cual cerca de la mitad proporciona la incubación tradicional manteniendo el

personal dedicado de la gerencia. La visión para el año 2010 es desarrollar 300 incubadoras nuevas y entrenar a 500 profesionales, con el objetivo de generar 150.000 nuevos trabajos.

En la India se ha iniciado fenómeno de desarrollo de las incubadoras en los años 80 promovidos por el gobierno nacional. A partir de los años 90 el sector privado empezó a involucrarse en el desarrollo y ejecución de las incubadoras. Esto también ha permitido a la India potenciar su desarrollo en incubación de empresas alcanzando en el año 2014 al número de 300 incubadoras en todo el país.

Algunos centros importantes de incubación de la India son, el centro para la innovación, incubación y emprendimiento (Ciie), IIM Ahmedabad es uno de los más exitosos TBI en la India. Fue creado por el departamento de ciencia y tecnología del Gobierno de la India en el instituto indio de gestión en Ahmedabad, Gujarat en la India en el año 2002.

La tarea principal es integrar la incubación con la investigación y la formación, con la ayuda de profesores, estudiantes, ex alumnos y otros interesados.

Según el informe de perspectivas de la incubación tecnológicas de la India<sup>2</sup>, en sus conclusiones dice que “las incubadoras tecnológicas de la India han tenido bastante éxito en la última década, con más de 500 empresas creadas.

En Corea si bien la primer incubadora se registra en el año 1993, y ya en el año 1998 contaba con 29 incubadoras funcionando, fue a partir del año 2004 que este país inició un proceso de apoyo a los emprendedores e impulso de las economías regionales a través de las incubadoras de empresas, con el objetivo de afrontar los impactos de la recesión económica y la crisis financiera asiática, apostando al fomento de las incubadoras.<sup>3</sup>

Esta política de expansión, y en las cuales estado principalmente brindaba el soporte físico para que puedan establecerse los procesos de incubación, provocó que para ese año se hayan creado casi 300 incubadoras en todo el país con un impacto de creación de 8.000 empresas, entre graduadas y en proceso de incubación.

---

<sup>2</sup> Preparado por el Centro para Internet y Sociedad, India Tecnología Incubadoras de Empresas: Una perspectiva de la India y Guía de Implementación. Informe.

<sup>3</sup> Incubadoras de empresas y el espíritu empresarial en Corea: Analizar el desarrollo histórico y situación actual. Sangmoon Park. 2008

Existe un informe de la administración de la pequeña y mediana empresa de Corea:

<b>Crecimiento y estadísticas de las Incubadoras empresas en Corea</b>	<b>1998</b>	<b>2000</b>	<b>2002</b>	<b>2004</b>
<b>Número de incubadoras de empresas</b>	29	220	275	289
<b>Número de empresas (inquilinos)</b>	240	2.188	3.717	3.972
<b>Número de empleados</b>	s.d	6.442	19.762	19.387
<b>Número de empresas graduadas</b>	27	258	1.577	3.415

*Ilustración 8 Source: Korean Small and Medium Business Administration. 1998-2004*

En Malasia, existen aproximadamente 106 incubadoras de empresas, según el director de SME Corporación de Malasia<sup>4</sup>, de las cuales 17 pertenecen al Estado y 4 a universidades, 18 a bancos.

En Indonesia en los años 80 se inició con el proceso de creación de incubadoras de empresas, contando en la actualidad con alrededor de 50 de ellas.

Actualmente el gobierno indonesio puso gran atención en el desarrollo de empresarios de tecnología, entre los jóvenes graduados de todas las universidades de Indonesia. Por lo tanto, cada una de las universidades fue alentada a tener su propia incubadora de empresas que podría proporcionar actividades empresariales y facilitar el desarrollo de la invención, la innovación entre los estudiantes potenciales para convertirse en TE real.

En cuanto a la capacidad de Indonesia, un posible cambio positivo puede verse en las industrias medianas y pequeñas. En Indonesia, las incubadoras se han desarrollado desde 1992 iniciado por el gobierno, y también las universidades. Este esfuerzo continuó en 1997 cuando hubo un programa llamado Desarrollo de la Cultura Empresarial en universidades y de su actividad fue Incubadora de Nuevos Emprendedores.

En el año 2012 existían 23 incubadoras que todavía están en funcionamiento.

La mayor parte fue creada por las universidades (72%), el resto fue establecido por el sector privado (21%) y la institución gubernamental (7%)”.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Borhan Sidik. Director adjunto de la SME Corporation Malasia. Experiencia Malasia. Incubación.

<sup>5</sup> Un marco de incubadoras de empresas de éxito para las universidades públicas de Indonesia. Lina Gozali, Maslin Masrom, Habibah Norehan Haron y Teuku Yuri M. Zagloel (Univ. Tecnológica

### 2.5.3. Otras regiones.

Según datos de la infodev, (documento nº 325), Sudáfrica tiene más de 20 de las incubadoras de apoyo a los empresarios de sectores tan diversos como la horticultura, la construcción, productos químicos, TIC, biotecnología, fabricación de metales, fabricación de muebles y de beneficio de platino. La mayoría son apoyadas por el gobierno nacional y en menor medida por el provincial y local.

El informe además menciona a Ghana, país que ha desarrollado una incubadora de negocios urbana, de servicios de oficina y espacio de oficina que alquila a los empresarios locales. En un país donde los establecimientos comerciales requieren un pago de alquiler de tres años por adelantado, esta incubadora permite iniciar negocios con recursos financieros mínimos y reducción del riesgo.

### 2.5.4. Europa del Este.

En Polonia en un estudio realizado a mediados del 2014 se detectaron 176 centros activos de innovación y de incubadoras empresas.

Los centros de innovación incluyen instituciones como parques tecnológicos e incubadoras, transferencia de tecnología.<sup>6</sup>

Tipos de Centros de Innovación. Polonia Año 2014	
Parques tecnológicos	42
Incubadoras Tecnológicas	23
Incubadoras Universitarias	24
Incubadoras de empresas	46
Centros de transferencia tecnológicas	41
Total	176

*Ilustración 9 Número de Centros de Innovación e Incubadoras de Polonia. 2014*

El número más grande de incubadoras de empresas (y algo de los cocientes más favorables) se encuentra en los Estados miembros más grandes de la Unión.

---

Malasia) Jalan Sultan Yahya Petra, Kuala Lumpur, Malasia (Univ. Tarumanagara) JalanS .Parman, Yakarta, Indonesia (Univ. de Indonesia , Depok Campus, Java Occidental, Indonesia.2015

<sup>6</sup> Innovation Centres and Business Incubators in Poland in 2014 AUTHORS: Dr. Aleksander BĄKOWSKI (Editor) Marzena MAŻEWSKA (Editor) Dr. Joanna Hołub-Iwan Dr. Marek Tomaszewski Anna Tórz Rafał Stawiarz

En Alemania, donde los primeros centros de la tecnología fueron instalados en la parte occidental del país durante los años 80, se encuentra la asociación más grande de incubadoras de empresas de Europa.

Hacia el final de la década, las primeras medidas fueron tomadas también para desarrollar las incubadoras en las regiones del este y esta tendencia se aceleró después de la unificación. Una característica pronunciada de incubadoras alemanas es el acoplamiento cercano que la mayoría de las incubadoras tienen con las universidades y los institutos del I&D.

Incubadoras de negocio en Estados miembros de la Unión Europea

<b>País</b>	<b>Número de Incubadoras</b>	<b>País</b>	<b>Número de incubadoras</b>
Austria	63	Italia	45
Bélgica	13	Luxemburgo	12
Dinamarca	7	Países Bajos	6
Francia	192	Portugal	23
Finlandia	26	Suecia	39
Alemania	300	España	38
Grecia	7	Reino Unido	144
Irlanda	6		

*Ilustración 10 Incubad. de negocios. Investig.del DG (2001) y de CSES de la Empresas.*

En Francia, hay también una gran cantidad de incubadoras, pero solamente alrededor de 50 tiene características estándar según la definición aportada por la ELAN (French National Association of Business Incubators).

En Italia, los programas de incubación se iniciaron en los años 80, y fue una política pública de apoyo a las zonas menos favorecidas del país. La mayoría de las incubadoras en Italia son parte de los BICs (Business & Innovation Center). Hay una situación similar en España se encuentra una parte considerable de las incubadoras de ANCES (Asociación Nacional de CEEI Españoles), la Asociación Nacional del BICs, llamados CEII. En Reino Unido, donde el concepto de la incubadora es originario para Europa, existe una variedad considerable de entidades que se pasan de las incubadoras a BICs.

Incubadoras italianas que participaron del relevamiento realizado por la Banca de Italia en el año 2012.

El siguiente cuadro expone la cantidad de incubadoras relevadas por las instituciones, y están expresadas en cantidad (unidades) incubadoras, empresas incubadas y empleados. Y en términos porcentuales se expresan la participación de las entidades públicas y privadas.

Se relevaron 58 incubadoras de empresas que se presentan la siguiente tabla:

Región	Incubadoras	Participación Privada	Participación Pública	Empresas Incubadas	Empleados
Piamonte	3	0	100	15	8
Lombardía	7	71	29	16	9
Trentino. Aldo Adigio	2	0	100	54	24
Veneto	4	50	50	12	48
Friuli Ven.Giulia	3	33	67	16	5
Emilia Romagna	9	50	50	10	5
Toscana	10	30	70	11	17
Umbría	1	0	100	30	8
Marché	2	50	50	10	21
Lazio	4	75	25	39	12
Abruzzo	3	0	100	13	2
Molise	1	0	100	18	3
Campania	3	50	50	14	5
Puglia	2	0	100	5	3
Sicilia	2	0	100	16	94
Cerdeña	2	0	100	10	2
<b>Total Italia</b>	<b>58</b>			<b>289</b>	<b>266</b>

*Ilustración 11 Estudio realizado por la Banca de Italia sobre incubadoras en el año 2012.*

En otros países de la Unión Europea, se fueron desarrollando y promocionando las incubadoras de empresas.

## 2.6. Las incubadoras de empresas en América Latina.

El país latinoamericano más avanzado en el desarrollo de incubadoras de empresas es Brasil, que comenzó a trabajar en incubación en 1984 cuando se crearon cinco fundaciones para realizar transferencia de tecnología de las universidades al sector productivo. A fines de ese año se estableció la primera incubadora de empresas, que fue también la primera de América Latina.

En 1987 se crea ANPROTEC (Asociación Nacional de Entidades Promotoras de Emprendimientos de Tecnologías Avanzadas) con el objetivo de articular el proceso de creación de incubadoras de empresas.

En 1991 el SEBRAE (Servicio Brasileño de Apoyo a Micro y Pequeñas Empresas) comenzó a apoyar la creación de nuevas incubadoras a través del financiamiento de estudio de viabilidad técnica, capacitación y apoyo financiero, como una alternativa dentro de sus proyectos de fomento a la creación de mpymes.

Según un estudio realizado por la Asociación Anprotec en el marco del convenio de cooperación técnica con el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Nación, existían en el año 2011, 384 incubadoras en el país con 2.640 empresas incubadas. En función de este estudio se detalla a continuación las incubadoras en números de Brasil para un total 384 incubadoras:

<b>Empresas incubadas</b>	2.640
<b>Empresas graduadas</b>	2.509
<b>Empresas asociadas</b>	1.124
<b>Puestos de trabajo en empresas incubadas</b>	16.394
<b>Puestos de trabajo en empresas graduadas</b>	29.205
<b>Perfil tecnológico de las incubadoras</b>	67%
<b>Perfil economía social</b>	15%
<b>Perfil tradicional</b>	13%
<b>Otros perfiles</b>	5%

*Ilustración 12. Incubadoras de Brasil en números. Fuente: Estudio realizado por Anprotec y Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de Brasil. Año 2011*

En Chile el surgimiento de incubadoras de empresas se dio a fines de la década 80, ingenieros del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), institución dedicada al fomento productivo, y funcionarios del municipio de La Cisterna iniciaron la tarea

de crear un organismo que tuviera por finalidad albergar a potenciales empresarios, desarrollar sus habilidades emprendedoras y consolidar su negocio, desde el punto de vista de su capacidad negociadora, procesos productivos, administrativos y evolución de su capital.

En Chile se ha promovido un modelo de incubación propuesto en las universidades, bajo este esquema se han creado 21 incubadoras, de estas las más exitosas son Octantis, de la universidad Adolfo Ibáñez y el 3IE de la universidad Técnica Federico Santa María. Cada una ha conseguido generar cerca de 20 empresas en sus 4 años de operación.

La Asociación Peruana de Incubadoras de Empresas PERUINCUBA, es una asociación civil sin fines de lucro, constituida en el año 2006 por 11 instituciones, universidades e institutos superiores, a nivel nacional. Actualmente son 18 instituciones asociadas.

Su misión es la de agrupar a las instituciones con incubadoras de empresas y trabajar en su fortalecimiento, con el objetivo de promover y consolidar el movimiento de incubación de empresas en el país, crear nuevas incubadoras y fortalecer las existentes.

En Perú las universidades a partir de la década de los 90 tienen la oportunidad de generar recursos propios, en virtud de cambios en las normativas que permitieron desarrollar las incubadoras de empresas.

Según la REdLAC (Red de Incubadoras de Empresas de Latinoamérica) existen incubadoras de Empresas en la región en los diferentes países además de Brasil, Argentina, Chile, en Colombia 39 incubadoras, Perú (10) Uruguay (6), Ecuador (5), Venezuela (2), Bolivia (2) entre otros.

## **2.7. Las incubadoras de empresas en Argentina.**

Las incubadoras de empresas en Argentina forman parte de un fenómeno que comienza a conformarse en la década del '90. Las dos experiencias primeras se originaron en la universidad de La Plata y en la universidad nacional de Luján, en el año 1997.

La incubadora de la universidad nacional de Lujan, (INCUEI), se define como una incubadora de base tecnológica, integrada por un grupo de profesionales graduados en dicha universidad y que vienen de diversas disciplinas, que buscan colaborar y apoyar a los emprendedores locales, con el fin de acelerar y proteger el proceso de crecimiento del emprendimiento y asegurar el éxito de una oportunidad de negocio a largo plazo.

Para la coordinadora Silvia Vazquez (2016), “es un objetivo importante, además, generar un espacio que pueda transferir al proceso el conocimiento científico tecnológico hacia el sector productivo, promover el desarrollo de una cultura emprendedora y que puedan crear nuevas empresas innovadoras.” (Presentación INCUEI).

En Argentina, el desarrollo de la incubación de empresas tiene un escaso recorrido comparado con otros países. Las universidades públicas fueron en primer lugar las que han tenido un papel preponderante para su desarrollo y luego los gobiernos locales fueron protagonistas principales en promover y crear los centros de incubación de empresas.

Asimismo, de las incubadoras existentes, son aún muy escasas las incubadoras que se dedican a incubar empresas de tecnologías avanzadas y tampoco son muchas las que se definen como tecnológicas. Igual situación se da en los parques tecnológicos e industriales, aunque se reconoce que el número de emprendimientos con estas características viene creciendo año tras año.

En esto se puede visualizar que existe una política pública que tiene por objetivo potenciar el desarrollo emprendedor facilitando a través de programas la creación, fortalecimiento de las incubadoras de empresas y parques tecnológicos en Argentina. Ejemplo de ello es el programa incubar, lanzado en el año 2014 por el Ministerio de Industria de la Nación.

A fines del año 2003, la Asociación de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos de la República Argentina (AIPyPT) encaró, con el apoyo de la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva del Ministerio de Educación y Ciencia y Tecnología de la Nación, un estudio sobre la evolución de las incubadoras, parques y polos tecnológicos, que se encuentran funcionando en el país

para el período 2002-2003. En su momento se habían identificado 33 incubadoras de empresas y 22 parques y polos tecnológicos.

Según Mariana Ciancio y Claudio Fardelli (2005), “en el desarrollo de incubadoras en nuestro país pueden identificarse algunos hitos que explican la peculiar conformación que ha ido adquiriendo el sector”. (pág.6).

Un primer hito lo destaca el Programa Columbus que fue un programa desarrollado durante los años 1991 y 1992. Auspiciado por el Consejo de Rectores de universidades europeas. Su principal objetivo era apoyar el desarrollo de incubadoras universitarias en América Latina.

Columbus es una asociación de universidades de Europa y América Latina, que tiene por objetivo principal promover la cooperación internacional y el desarrollo institucional de las universidades, a través del perfeccionamiento de los procesos y estructuras de gestión. Las actividades de Columbus están diseñadas para apoyar a las universidades participantes en el desarrollo de estrategias, la implantación de políticas y la organización de estructuras. Desde el momento en que cada universidad ingresa a la Asociación Columbus, tiene a su disposición una serie de servicios y actividades, determinadas según los lineamientos de la Junta Directiva y de las prioridades de las universidades miembros. Dichas actividades son desarrolladas por el Secretariado de Columbus.

Tanto en el caso de la universidad nacional de La Plata como en el de la universidad nacional de Luján, los proyectos de incubadoras universitarias de empresas surgen a raíz de la participación de algunos de sus miembros en las actividades de capacitación del Programa Consorcio de Incubadoras Columbus.

Este programa se desarrolló en el marco del proyecto Columbus del foro de rectores de universidades europeas (Conference of Rectors of European Universities CRE) y sus principales objetivos eran promover la creación de empresas de base tecnológica desde las universidades a través de la implementación de incubadoras de empresas, para crear, posteriormente, una red latinoamericana de incubadoras universitarias.

El Programa se inicia a partir de la realización de las jornadas sobre el programa para el desarrollo de incubadoras, que tuvieron lugar en el Brasil en el año 1991. Como

resultado de esta reunión se realizó un taller de capacitación cuyas actividades se orientaron a la formación de gerentes de incubadoras.

Un segundo hito lo constituye el programa de incubadoras productivas y de base tecnológica, implementado por el gobierno de la provincia de Buenos Aires, entre los años 1995-1999. El mismo consistió en el otorgamiento de subsidios para la creación e instalación de incubadoras en universidades nacionales radicadas en su territorio.

Y un tercer hito fue la creación de la Asociación de Incubadoras, Parques y Polos Tecnológicos (AIPyPT) en el año 1999. Iniciando así un lento proceso por nuclear a las incubadoras existentes. Esta asociación se creó sin fines de lucro, y reúne a la mayoría de las incubadoras de empresas, parques y polos tecnológicos de la Argentina.

Desde su creación, la asociación ha realizado numerosos aportes y contribuciones que se han expresado fundamentalmente en tareas de sensibilización, formación, asistencia técnica y estudios sobre la creación de empresas innovadoras, la promoción del emprendedorismo y el desarrollo local.

Un cuarto hito a señalar es la intervención del estado nacional activamente en las políticas de promoción de incubadoras y parques tecnológicos a través del FONTAR (Fondo Tecnológico Argentino), la Agencia Nacional de Promoción Científica y tecnológica (ANPCyT) o el Programa Especial de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos de la Secretaría de Ciencia y Tecnología.

### **2.7.1. Relevamiento 2012. (APyPT). Incubadoras.**

En diciembre del 2012, la asociación de incubadoras, parques y polos tecnológicos y la universidad nacional del Litoral presentaron un informe con el resultado de una encuesta realizada sobre aspectos relevantes de las incubadoras de empresas, parques y polos tecnológicos del país, con la finalidad que constituya un insumo importante para fomentar políticas de promoción, incentivo y fortalecimiento de dichas organizaciones.

Se identificaron en este relevamiento a 73 organizaciones del país, y se lograron respuestas del 51% de ellas.

El relevamiento se llevó a cabo en el año 2012, y estuvo a cargo del Observatorio Económico Territorial<sup>7</sup>, dependiente de la secretaría de vinculación tecnológica de la universidad (UNL).

La encuesta fue estructurada en dos principales ejes; el primero buscaba identificar las principales características y desafíos de las incubadoras, y el segundo estaba destinado para las demás aglomeraciones industriales radicadas en el país, como los parques científicos, industriales y tecnológicos, áreas y/o sectores industriales planificados, clústers y polos tecnológicos.

Según este informe del total de incubadoras relevadas (21), el 67% de ellas reconoce su origen público, un 24% manifiesta que su origen es mixto, mientras que el resto afirma que su procedencia es privada.

En la región central de Argentina, según este estudio, las incubadoras de origen público ascienden a un 75%, las de orígenes mixtos representan un 13%, mientras que las de origen privado ascienden al 12% del total.

<b>Actor</b>	<b>Reconocidos</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Incubadoras</b>	36	21	58%
<b>Parques Industriales</b>	6	3	50%
<b>Polos Tecnológicos</b>	9	2	22%
<b>Parques Tecnológicos</b>	10	3	30%
<b>Otros</b>	12	8	67%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>37</b>	<b>51%</b>

*Ilustración 13. Relevamiento Asoc. Parques y polos tecnológicos. 2012*

El 43% de las incubadoras que contestaron la encuesta destaca que su forma jurídica es la de una fundación, 29% reconoce otra forma jurídica, mientras que el resto se reparte en participaciones iguales entre asociación civil y sociedad anónima. En la región central, se reparten en participaciones iguales otras formas jurídicas (50%) y sociedades anónimas (50%).

<sup>7</sup> El Observatorio Económico Territorial es una iniciativa llevada a cabo a través de la Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo, con la participación, en su conducción ejecutiva, de las Facultades de Ciencias Económicas y de Ciencias Agrarias.

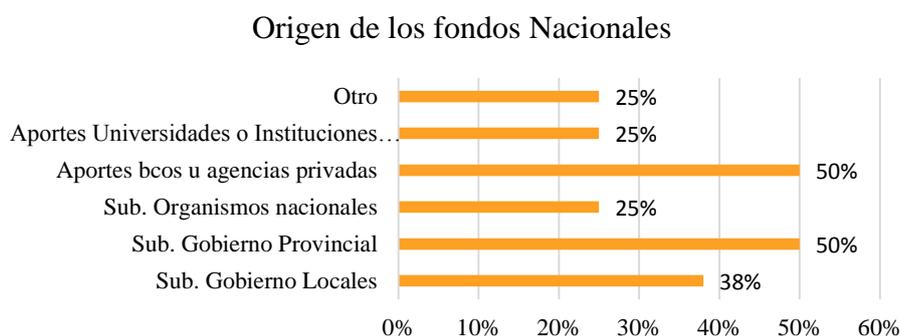
El 67% de las incubadoras encuestadas reconoce que el tipo de actividad que promueve y apoya es de base tecnológica, el 28% de actividades tradicionales y el resto cultural.

En la región central de Argentina la distribución de los porcentajes en la participación de las tres actividades no presentan grandes diferencias, siendo el 50% la participación de incubadoras con actividad de base tecnológica, el 37% para aquellas cuyas actividades son tradicionales y el resto (13%) son incubadoras de base cultural.

Considerando que existen tres fases de las incubadoras empresas: planificación, desarrollo e implantación; el 75% de las incubadoras señala que se encuentra en la etapa de desarrollo, mientras que el resto manifiesta que la fase en la que se encuentra en la fase de implantación. En la región central el 63% de las incubadoras está en la etapa de desarrollo, el resto es encuentra en la etapa o fase de implantación.

El 62% de las incubadoras expresa que el financiamiento que utiliza es propio, el 24% señala que para su financiamiento utiliza el propio y de terceros, mientras que el 14% restante utiliza fondos de terceros.

Si se analiza a nivel región central de Argentina, sigue siendo fundamental la utilización de fondos propios (50%), mientras que la utilización de ambos fondos para el financiamiento de las incubadoras de empresa asciende al 38%, y la utilización de fondos de terceros es del 12% del total.

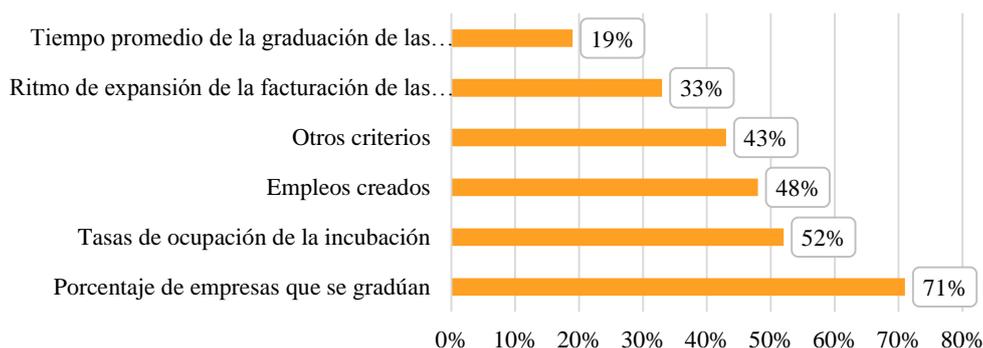


*Ilustración 14. Origen de los fondos nacionales para incubadoras argentinas.*

El 42% de las personas ocupadas en las incubadoras de empresas son técnicos, el 23% son administrativos, el 19% de las personas pertenecen a la coordinación o conducción, mientras que el resto desarrolla otra actividad.

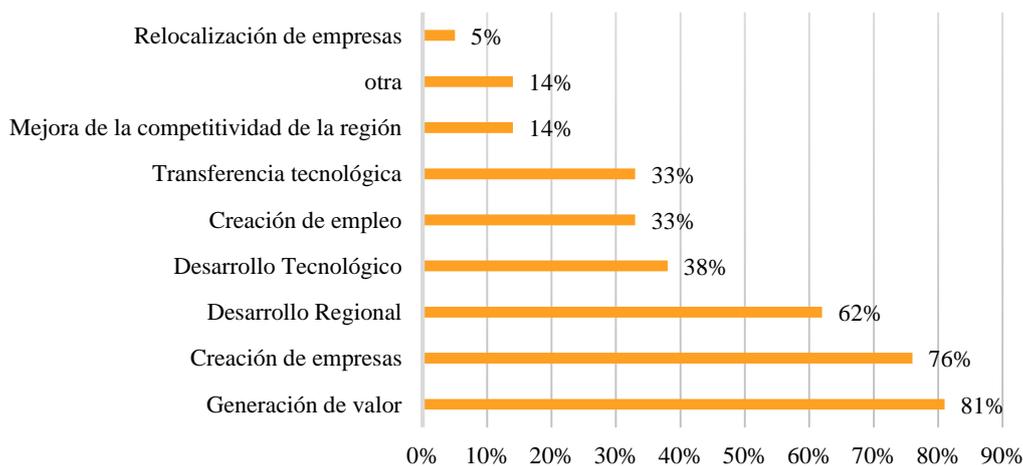
Respecto a los criterios que se utilizan para monitorear el desempeño de la incubadora el 71% considera el porcentaje de empresas que se gradúan de la incubadora, el 52% utiliza el criterio de tasa de ocupación de la incubación, un 48% señala que el criterio que utiliza es la cantidad empleos creados por las empresas incubadas y graduadas.

**Criterios utilizados para monitorear el desempeño de las Incubadoras**



*Ilustración 15 Criterios monitoreo desempeño incubadoras argentinas.*

Los tres principales objetivos que señalan las organizaciones por las cuales dieron origen a las incubadoras son: generación de valor, creación de empresas y desarrollo regional.



*Ilustración 16- Principales objetivos en la creación de las incubadoras argentinas.*

El 100% de las incubadoras que respondieron la encuesta utiliza el criterio de la actitud emprendedora del líder del proyecto para la selección de las empresas o proyecto a incubar.

### Principales criterios de selección de empresa o proyectos a incubar



Ilustración 17. Criterios de selección de empresas de las incubadoras argentinas.

El 73% de las incubadoras admite de 2 a 3 años el máximo de incubación de las empresas, el 18% menos de 2 años y el resto admite más de 3 años.

A continuación se detallan los servicios que ofrecen las incubadoras encuestadas:

### Servicios de las incubadoras

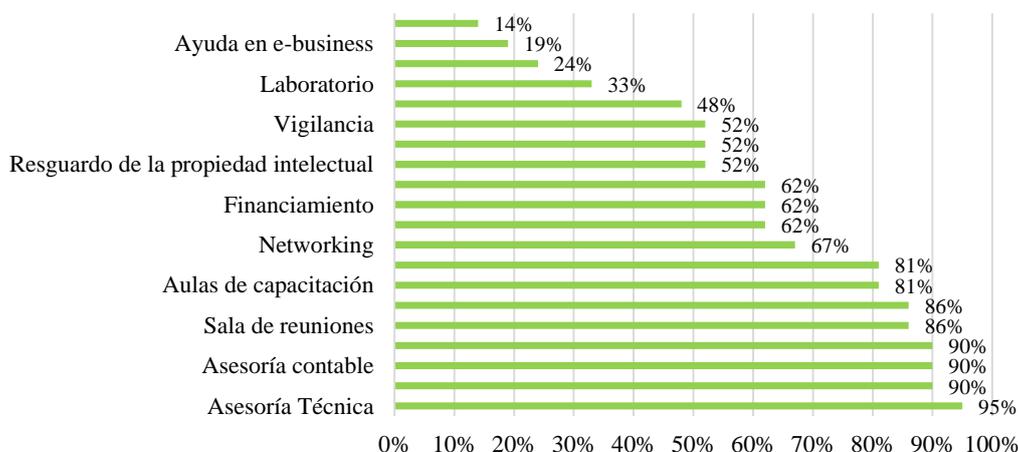


Ilustración 18. Servicios de las incubadoras argentinas.

El 40% de las empresas de base productiva que se incuban en las incubadoras consultadas pertenecen al sector servicios, el 37% al sector textil e indumentaria, mientras que el resto pertenecen al sector agroalimentario, metalmecánico, entre otros.

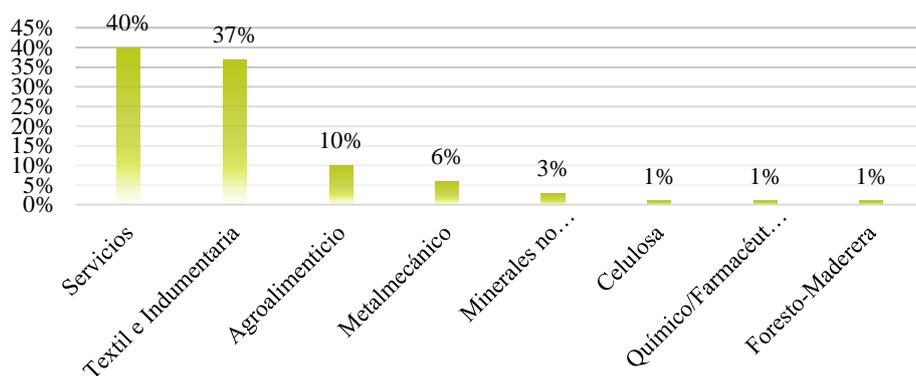


Ilustración 19. Rubro de las empresas argentinas incubadas.

De acuerdo al estudio las incubadoras de base tecnológica manifiestan que el 48% pertenecen al sector de las Tics.

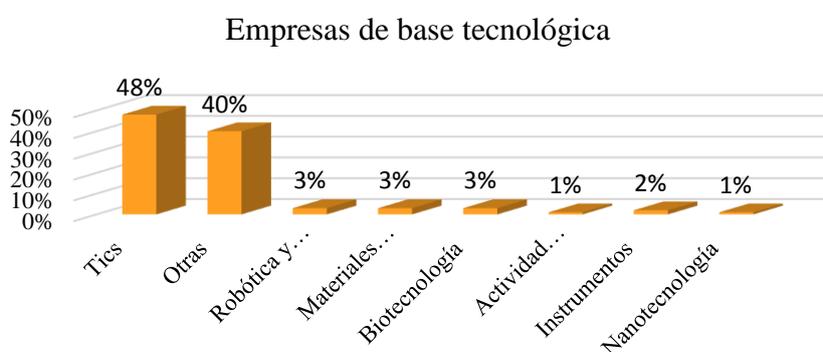


Ilustración 20. EBT Argentinas en incubadoras de empresas.

Al consultarles a las incubadoras cuáles consideraban sus principales desafíos la mayoría de ellas señaló que es la de incrementar la incubación de proyectos tecnológicos e innovadores y fortalecerlas para generar empresas de alto impacto y de calidad, una vez egresadas de la incubación.

En otro orden de desafíos las incubadoras encuestadas señalan la formación de un polo cultural con alto valor agregado y lograr mayor financiamiento para el desarrollo de actividades, mayor promoción de las actividades de las incubadoras, motivación a emprendedores, sobre todo en el ámbito universitario. Necesidad de adecuar, mejorar y ampliar las incubadoras. Desarrollar capacidades propias, profesionalizar la gestión y fomentar herramientas para promover industrias culturales.

Y con respecto a la vinculación con el territorio, con las instituciones, los encuestados entienden que los desafíos están en lograr mayor fluidez en la relación de las instituciones con el los diferentes niveles del estado. También identifican como un desafío el fortalecer la relación con el sector productivo y científico tecnológico, con el entorno en general.

Al ser consultados por las preocupaciones la mayoría entiende y señala que el financiamiento para el desarrollo de estas herramientas es escaso y las restricciones para su acceso también. Igual circunstancia se da en la situación de los emprendedores. Esto conlleva a poseer infraestructura inadecuada para el óptimo funcionamiento de las incubadoras, con necesidades de adecuar, mejorar y de ampliar en algunos casos.

Esta situación está relacionada, según las encuestas, con las dificultades que se tiene para reconocerlas como uno de los eslabones fundamentales en el proceso de creación de empresas y desarrollo regional y con las vinculaciones con otras instituciones del territorio que participan en el desarrollo económico.

## 2.8. Modelo de incubación.

El hacer funcionar a un negocio y que permanezca, se tiene que pasar por varias etapas durante el proceso de incubación y estas se denominan de la siguiente manera, pre-incubación, incubación y post-incubación.



*Ilustración 21 Etapas de la incubación de empresas. Elaboración propia*

La pre-incubación: es el primer período que dura aproximadamente seis meses y en el cual se le brinda al emprendedor una orientación para el desarrollo de su negocio. Pre-incubación es el término utilizado para describir el apoyo servicios a los

presuntos emprendedores antes de lanzar su negocio. Estos servicios, por lo general incluyen la identificación proactiva de los aspirantes a empresarios, ayudándoles a desarrollar un plan de negocios, formación y asesoramiento en la formación de una empresa.

Es en esta etapa cuando se detalla el proyecto o idea, generando un plan de negocios, y un plan de trabajo para toda la fase de incubación. Esta etapa, en general, está a cargo de una red de universidades e institutos de formación técnica que trabajan de manera coordinada con la incubadora de empresas, en la mayoría de las incubadoras. En otras, como la de Sunchales, está a cargo del equipo técnico de la incubadora.

Incubación: etapa que dura un año y medio; tiempo en que se revisa y da seguimiento a la implantación, operación y desarrollo de su empresa. Se incluyen principalmente, actividades de tutoría, capacitación y asistencia técnica con el fin de fortalecer las competencias empresariales del emprendedor incubado, apoyar al diseño de un modelo de negocio sustentable y fortalecer su plan de negocios. Se agregan actividades para formalizar las empresas, gestión de financiamiento, presencia en expo-ferias, etc.

En es el proceso por el cual una idea o proyecto se transforma en una empresa. El emprendedor, durante la incubación, se transforma en empresario. Este proceso ocurre a través de la entrega de diversos servicios al emprendedor, entre los que se incluyen el hospedaje físico, el acceso a servicios básicos (secretaría, salas de reuniones, acceso a Internet, provisión de información general, vigilancia, etc.) y el acompañamiento o coaching al emprendedor. Es la etapa de desarrollo del negocio, del prototipo de los productos o servicios innovadores y ajuste del plan de negocios, realizando también las inversiones necesarias para iniciar la operación y la actividad comercial.

Post- incubación: proceso que va después de que se ha puesto en marcha el negocio, se caracteriza por el conjunto de actividades de seguimiento a la empresa en función de su desempeño, actitud y disposición en el mercado. Esta etapa tiene como producto una empresa con alta probabilidad de crecimiento sostenible, su duración en promedio generalmente es de un año.

Para Eduardo Antelo (2015),

“corresponde al mecanismo de salida de la empresa de la incubadora. Una vez que una empresa está preparada para operar por sus propios medios, sale del ambiente protegido de la incubadora y opera en el mercado. Posterior a la graduación, se inicia un proceso de seguimiento, de modo que la nueva empresa no se desvincula totalmente de la incubadora. Algunos servicios de esta etapa son el mejoramiento del producto, el soporte para acceder a nuevas fuentes de financiamiento y apoyo en la apertura de mercados externos” (Pág. 26, Bolivia).

## **2.9. Aceleradoras – Incubadoras.**

En algunas oportunidades se utilizan estos términos como sinónimos, y es parte de la confusión debido que ambos modelos tienen mucho en común. Tanto las incubadoras como las aceleradoras tienen como fin último ayudar a que los emprendimientos puedan despegar y desarrollen todo su potencial de crecimiento.

La principal diferencia radica en que ambos procesos ocurren en distintas etapas del ciclo de vida del emprendimiento: las aceleradoras de negocios se enfocan en emprendimientos que se encuentran en una etapa más avanzada, es decir, que ya cuentan con un modelo y un plan de negocios un poco más sólido, con un producto bien definido y desarrollado, o en vías de desarrollo, y que tienen a sus equipos más establecidos.

Las incubadoras en cambio, arrancan con la idea o con el inicio del proyecto de un emprendedor.

“Spin-off” es un término anglosajón (significa salpicadura) que expresa la idea de la creación de nuevas empresas en el seno de otras empresas u organizaciones ya existentes, sean públicas o privadas, que actúan de incubadoras. Con el tiempo acaban adquiriendo independencia jurídica, técnica y comercial. Es un término que surgió en la década del 90

Existen tres tipos principales:

“Spin-Off” universitarias: Sector público, creadas a partir de las universidades, incluyen aquellas en las que participan empleados o miembros de la comunidad

universitaria. Aquí también existe un desarrollo de subdivisión de “Spin-Off”, según la promuevan los estudiantes, etc.

“Spin-Off” institucionales: Sector público, creadas a partir de centros públicos de investigación no universitarios, entre los que se encuentran los parques científicos y tecnológicos.

“Spin-Off” empresariales o “Star-up”: Sector privado, creadas a partir de otra empresa privada.

### **2.9.1. ¿Qué es una startup?**

Para varios autores el término startup surgió en los años 50 en el Silicon Valley, y que en aquel entonces fuera definida como aquella sociedad que pese a su juventud y a la falta de recursos para su desarrollo, presenta y consigue obtener resultados en el mercado y también posibilidades de crecimiento de gran escala.

La historia casi oficial informa que fue en 1957 que se empezó a hablar de startup, cuando ocho ingenieros dejaron su trabajo en la empresa californiana Shockley Labs y encontraron financiación para su nuevo proyecto, desertando de su organización y fundando la primera startup: Fairchild Semiconductor.

Las startups están muy relacionadas al uso intensivo de tecnología y conocimiento, innovación, y más precisamente a las Tics y a internet. No obstante puede referirse a iniciativas de cualquier sector económico y sociocultural.

Para Steve Blank y Bob Dorf (2013),

“una startup no es la versión en pequeño de una gran empresa. Es una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, que puede repetirse y que puede hacerse más grande. Una organización temporal, en tanto no tiene aún su modelo de negocio validado e independientemente de su forma jurídica, aspira a ser una empresa real; en busca de un modelo de negocio, ya que la primera gran diferencia entre una startup y una empresa consolidada es que la primera debe convalidar el tipo de problema o necesidad que resuelve para determinado tipo de cliente, qué es lo que tecnológicamente puede desarrollar y cuál es su viabilidad económica;

modelo escalable, porque puede lograr que los ingresos crezcan a un ritmo muy superior al que crece la suma de costos fijos y variables.” (Pág 9).

### **2.9.2. Apoyo a las startups en América Latina.**

Durante el año 2012 el centro de desarrollo de la OCDE realizó un estudio sobre la revisión de las políticas de fomentos a la creación de Startups en los países de América Latina, con el objetivo de aportar insumos para mejorar los diseños y la implementación de políticas públicas, y así poder incrementar su impacto en el desarrollo productivo y de la innovación de los países.

Este trabajo analiza y compara los mecanismos de apoyo a la creación de startups en los países como, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú.

Según los expertos que trabajaron en la investigación de los casos, los emprendimientos innovadores enfrentan mayores desafíos que las empresas tradicionales. Esto se debe principalmente a los altos riesgos e incertidumbre relacionados con sus operaciones, en especial en las fases más tempranas de su desarrollo. Las políticas públicas pueden apoyarlos por medio de un abanico de instrumentos que ofrezcan financiamiento, asesoría, capacitación y marcos legales propicios en función de sus fases de desarrollo.

El sistema institucional de apoyo al emprendimiento innovador varía entre países en función de su estructura institucional, organización territorial y el nivel de desarrollo de la base científica y productiva. La gobernanza institucional incluye, en general, los organismos responsables de la política de innovación y de desarrollo productivo y competitividad, así como las instituciones focalizadas en el apoyo a las startups, como son, por ejemplo, las incubadoras, los parques tecnológicos, las redes de inversionistas ángeles y los institutos de formación.

La creación de startups requiere formas de financiamiento apropiadas en cada una de sus fases de desarrollo. En la gestación y creación es fundamental el capital semilla. En la expansión los inversionistas ángeles y el capital de riesgo actúan como puentes antes de que las empresas exitosas puedan salir a los mercados de capitales.

Las experiencias de los países de la OCDE y de algunos países de América Latina muestran cómo las políticas públicas actúan en la oferta tanto de capital semilla

como en general de los incentivos para el desarrollo de la industria financiera de inversionistas ángeles y de capital de riesgo.

Categoría	Instrumento	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	México	Perú
Financiamiento	Capital semilla	●	●	●	●	○	●
	Inversionistas ángeles	○	●	●	●	○	○
	Capital de riesgo	○	●	●	●	●	○
Servicios de apoyo y capacitación empresarial	Incubadoras	●	●	●	●	●	●
	Aceleradoras	●	●	●	○	●	○
	Spin-offs corporativas	○	○	○	○	○	○
	Transferencia tecnológica y Spin-offs universitarias	●	●	●	○	●	○
	Capacitación empresarial	●	●	●	●	●	●
Marco regulatorio	Facilidad para crear/cerrar empresas	○	○	●	●	●	●
	Tributación y legislación especial	○	●	●	○	●	○

● En operación   
● En fase de desarrollo   
▨ Recién creados   
○ Necesitan ser creados/reformados

Ilustración 22. Servicios a las start-ups según las OCDE para la Región de A.Latina.

Según este estudio “Promoviendo la Innovación en la Región” establece que los desafíos para el desarrollo de las startups es lograr un financiamiento adecuado para las distintas etapas de su desarrollo, que va desde la gestación hasta la expansión.

En este sentido, explica el informe, los países de Brasil y Chile son los que presentan un desarrollo de instrumentos de apoyo más completo en comparación con otros países Latinoamericanos; de acuerdo al gráfico México, afronta desafíos en las etapas tempranas y la Argentina en las etapas de expansión de los emprendimientos.

En los países de Colombia y Perú se están introduciendo mecanismos de apoyo en lo que se refiere a capital semilla. Varios países de la región han avanzado en el marco legal en los últimos años, al reducir el número de procedimientos, los costos y tiempos para la creación de nuevas empresas. En ese ámbito destacan los avances logrados por Chile, Colombia y México.

Es importante destacar que de este estudio de la OCDE, se desprende que casi todos los países de América Latina cuentan con algún mecanismo de apoyo a la capacitación empresarial. Argentina, Brasil y Chile destacan por poseer instrumentos de capacitación empresarial más establecidos, mientras que en Colombia, México y Perú este instrumento se encuentra en fase de desarrollo.

Asimismo, todos los países de la región disponen de incubadoras de empresas y han acumulado un aprendizaje relevante en este ámbito.

La Argentina ofrece apoyo en las fases de gestación y creación de las startups. Sin embargo, los instrumentos financieros y regulatorios para las fases de expansión y aceleración están menos desarrollados. La creación de los fondos sectoriales y la buena base científica y de investigación en sectores dinámicos en relación con la creación de nuevas empresas, como software, diseño y biotecnología, representan activos importantes a ser potenciadas por el país.

El Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) fue establecido en 1962 y reúne a varios países miembros de la Organización: Alemania, Austria, Argentina, Bélgica, Brasil, Chile, Corea, Colombia, Cabo Verde, Costa Rica, España, Finlandia, Francia, Irlanda, Islandia, Israel, Italia, Luxemburgo, Marruecos, México, Noruega, Países Bajos, Polonia, Portugal, Perú, Reino Unido, República Checa, República Eslovaca, Suecia, Suiza, Turquía, India, Rumanía, Tailandia, Sudáfrica, Egipto, Vietnam, Indonesia, Isla Mauricio, República Dominicana y Senegal. La Comisión de la Unión Europea también participa en el Consejo Director del Centro.

#### **2.10. Enfoque del desarrollo territorial en las políticas de incubación de empresas.**

Las incubadoras de empresas, las aceleradoras y toda aquella herramienta que se utilice para generar nuevas empresas, nuevos empleos, son partes del proceso de construcción de ventajas competitivas dinámicas de un territorio. Para que esto sea posible requiere del desarrollo de capacidades locales, de la introducción y difusión de la innovación, de la mejora continua del entramado productivo y de un gran esfuerzo de los actores del territorio diseñar políticas públicas de apoyo, basada en el

consenso y el acuerdo. Sin una visión compartida del desarrollo por parte de los actores locales, es muy dificultoso avanzar en procesos de éstas características.

En Sunchales el plan estratégico iniciado en el año 1997 (PES), fue una buena oportunidad para que los actores definan estrategias comunes del desarrollo productivo. La implementación de la incubadora surge de ese plan, junto a otras herramientas del desarrollo económico.

Francisco Alburquerque (2016),

“el éxito competitivo no proviene de las ventajas comparativas estáticas derivadas de la dotación de factores, sino de la construcción de ventajas competitivas dinámicas en los territorios donde se encuentran las empresas.”

“Las políticas de incubación de empresas requieren de un enfoque territorial, lo que obliga a impulsar la movilización y participación activa de los actores implicados, que conlleva a un esfuerzo importante para ponerse de acuerdo en utilizar diferentes instrumentos en el marco de una visión compartida.”  
(Seminario, diversificación productiva, incubación empresarial y desarrollo económico territorial. Perú).

En virtud de la definición de Alburquerque, algunos autores plantean que el concepto de desarrollo local o territorial se encuentra en un proceso de debate y reestructuración en virtud de la dinámica que imponen los territorios y de las complejidades que se suman en el contexto globalizado. El territorio es un órgano vivo que se encuentra en movimiento permanente y el desarrollo territorial se entiende como un proceso de construcción política y social del entorno, que busca mejorar la situación social y económica de la gente.

Los términos desarrollo local o desarrollo territorial pueden utilizarse indistintamente. Se trata de una manera de plantear el desarrollo de un territorio contando con los propios actores locales, a fin de lograr alianzas para la discusión de estrategias de desarrollo local a partir de su propia realidad territorial, sus recursos, su cultura y sus potencialidades (tanto endógenas como exógenas), tratando de construir a partir de ello una capacidad propia (o endógena) de desarrollo, guiada por una visión común compartida por los distintos actores locales.

Este enfoque se diferencia de la alusión al desarrollo en términos abstractos y limitado a la simple evolución del crecimiento económico cuantitativo, lo cual no constituye un indicador suficiente para referirse a las condiciones de vida de una comunidad.

Asimismo, el enfoque del desarrollo territorial fundamenta la importancia de la movilización social y la participación efectiva de los actores locales en el diseño y la implementación de las estrategias de desarrollo, con una mirada compartida y un consenso entre todos.

Luego de las consecuencias de la segunda guerra mundial y de las divisiones que ha provocado en el mapa político mundial, se planteó la necesidad de reconstruir y restituir el orden a nivel mundial. Hecho que originó la existencia de dos modelos de reconstrucción: el occidental o capitalista y el oriental o socialista. Sin embargo, estos dos órdenes no lograron albergar a la totalidad de la humanidad; muchos países quedaron excluidos de estas dos clasificaciones, formando una zona marginal dentro del sistema mundial a la que se denominó Tercer Mundo. A diferencia de los otros, para el Tercer Mundo nunca se manejó la voluntad de reconstruir o recomponer un determinado “orden”.

La noción de desarrollo implicaba en ese entonces, recorrer un camino cuyo punto de llegada era una sociedad industrializada. Esta situación provocó un cierto enfrentamiento entre las concepciones de corte puramente económico por un lado y las estrictamente sociales por otro, debatiendo sobre cuál es el verdadero contenido del desarrollo. Según las definiciones más economicistas, un país podía considerarse desarrollado en la medida que el mismo lograba un crecimiento económico sin reparar en los costos sociales de dicho crecimiento. La segunda visión –netamente social– surge en oposición a la descrita y sostiene que todo crecimiento económico representa una amenaza de las condiciones sociales.

En búsqueda de una armonización de estas dos ideas, en los últimos años se ha comprendido que resulta tan utópico concebir el desarrollo basado únicamente en aspectos sociales, como hacerlo únicamente en aspectos económicos. Si bien la eficacia y eficiencia en lo económico aumentan el producto social, no necesariamente mejoran el nivel de satisfacción de las necesidades básicas colectivas.

Alberto Gago (1993), entiende que “el desarrollo es un proceso de cambio estructural global (económico, político, social, cultural y del medio ambiente), tendiente a aumentar la calidad de vida de todos los miembros integrantes de la sociedad, de forma de alcanzar una más completa satisfacción de las necesidades colectivas básicas”; además de esto, se señala que toda política tendiente a provocar el desarrollo, tiene que tener en cuenta las realidades socio regionales donde se aplica. (Planificación y Desarrollo Regional. Curso Latinoamericano de Descentralización. Mendoza, Argentina).

Estas realidades condicionan las decisiones a tomar, así como también la estrategia y la táctica a seguir. El término desarrollo local es utilizado y entendido, a menudo, de forma ambigua, lo cual obliga a un esfuerzo previo de conceptualización, a fin de poder precisar, posteriormente, la utilidad del enfoque del desarrollo local en la práctica. A veces por desarrollo local se entiende exclusivamente el desarrollo de un nivel territorial inferior, como puede ser el desarrollo de un municipio o de una comarca (micro-región). Otras veces se utiliza para resaltar el tipo de desarrollo endógeno que es resultado del aprovechamiento de los recursos locales de un determinado territorio. En otras ocasiones hay quien lo presenta como una forma alternativa al tipo de desarrollo concentrador y excluyente predominante, el cual se basa esencialmente en un enfoque vertical (de “arriba-abajo”) en la toma de decisiones.

Todas estas formas de presentar el desarrollo local requieren de matizaciones importantes.

Los términos local o territorial, pueden utilizarse como sinónimos aunque, como señalan algunos autores, el concepto territorial, suele ser más habitual en el lenguaje académico o profesional, mientras que el término local es utilizado más frecuentemente en la práctica cotidiana de los actores locales. En todo caso ambos se refieren a un espacio local (o territorial) determinado, que constituye el ámbito del proyecto y que define, igualmente a los diferentes actores participantes del mismo.

Se trata de una comunidad o localidad territorial específica, que no es sólo un espacio geográfico o físico ambiental, sino sobre todo, el actor principal de dicha iniciativa de desarrollo. El concepto de territorio no se limita en este caso a la geografía, sino que constituye el sujeto de la iniciativa emprendida.

Según Claude Raffestin<sup>8</sup> (1981), “el territorio se genera a partir del espacio, es el resultado de la acción de los distintos agentes sobre éste, desde el Estado a los individuos, pasando por todas las organizaciones que actúan en el mismo. En el proceso de apropiación y transformación del espacio, los distintos agentes lo territorializan o producen el territorio, lo que implica el establecimiento de límites y la creación de diferentes concepciones de territorio dentro de las cuales podemos mencionar: el territorio como entidad administrativa, entendida como espacio de las competencias; el territorio como patrimonio o herencia del pasado; y, finalmente, el territorio como construcción social que contribuye a la identidad local en relación con la acción colectiva de los agentes.”

Para Dr. Oscar Madoery (2005), “el territorio es concebido como un conjunto organizado de agentes y de instituciones (tanto públicas como privadas, del sector científico-tecnológico, organizaciones gremiales, etc.) y recursos que interactúan dialécticamente con el entorno.” (pág. 7-8, Argentina).

El desarrollo local es un enfoque territorial y de abajo-arriba, pero debe articular también intervenciones de los restantes niveles decisionales del Estado (provincia y nación) que faciliten el logro de los objetivos de la estrategia de desarrollo local. Se necesita coordinar en forma eficiente y articulada con los diferentes niveles territoriales de las administraciones públicas y de un contexto integrado coherente de las diferentes políticas de desarrollo entre esos niveles. Las decisiones de “arriba-abajo” son también importantes para el enfoque del desarrollo local, porque tienen impacto en el territorio.

En el tratamiento tradicional del desarrollo por parte de la economía convencional éste suele hacerse depender, a veces de forma casi exclusiva, de la existencia de recursos financieros. Sin embargo, pese a la importancia de la disponibilidad de recursos financieros lo cierto es que éstos pueden dirigirse a aplicaciones no productivas. La teoría y práctica del enfoque del desarrollo local establece que la disponibilidad de recursos financieros no es, pues, suficiente. La orientación de los recursos financieros a la inversión productiva depende de otros factores básicos, como la capacidad de introducir y generar innovaciones hacia el interior del tejido productivo local.

---

<sup>8</sup> Claude Raffestin: Profesor de Geografía Humana de la Universidad de Ginebra.

Y es importante además que este desarrollo depende del grado de articulación existente al interior de la base socioeconómica local. Cómo se vinculan los actores de la base local para potenciar sus recursos. Como fijan estrategias conjuntas para potenciar el desarrollo de su territorio.

Se da así, frecuentemente, una confusión entre los términos de desarrollo-subdesarrollo, que aluden al grado de articulación o desarticulación interna de una determinada estructura socioeconómica, y las relaciones de autonomía-dependencia de dicha estructura frente al exterior, que son aspectos relacionados pero diferentes.

### **2.10.1. Dimensiones del Desarrollo Territorial.**

Asimismo, es necesario agregar y poner énfasis en clarificar que el desarrollo local no se limita exclusivamente al desarrollo económico local. Se trata de un enfoque integrado en el cual deben considerarse igualmente los aspectos o dimensiones ambientales, culturales, sociales, institucionales y de desarrollo humano del ámbito territorial respectivo. Su concepto es mucho más amplio que el desarrollo económico, si bien éste forma parte de una dimensión importante para un territorio, también lo es el desarrollo social y humano, el desarrollo institucional, el desarrollo ambiental.

El impulso de un proceso de desarrollo se realiza a través del desarrollo institucional, de la formación y fortalecimiento del capital social. Es allí donde hay que concentrar esfuerzos de tiempos y económicos, con el objetivo de lograr un base social sólida que permita trabajar en acuerdos y consensos entre los actores, y definir hacia donde se quiere ir. Los grandes desafíos del territorio, se plantean en esta dimensión, que busca generar espacios de articulación y de reflexión de los distintos sectores, a través de la movilización y la motivación a participar. De no lograr esta consolidación lo más probable que el empuje por iniciar un proceso de desarrollo local, sea corto alcance y aliento.

Una vez consolidado esta dimensión del desarrollo se puede avanzar en las otras fases, en la cual el desarrollo económico local, es una dimensión más del proceso, pero importante a la hora de generar excedente económicos que puedan utilizarse para afrontar las otras dimensiones.

El desarrollo humano, según el Programa de las Naciones Unidas (PNUD), en su informe de desarrollo humano de 1990, define como un proceso de aumento de capacidades y oportunidades de las personas para lograr una vida digna y saludable, en un entorno de libertades.

Es una dimensión muy importante del desarrollo territorial, en el cual se promueven y establecen algunas políticas entorno al acceso a la educación, a la formación, a la nutrición y a la salud.

Se incluyen además en esta dimensión las políticas de perspectivas de género, de acceso al empleo y del mejoramiento de las condiciones de empleabilidad.

Las capacidades humanas son fundamentales en el desarrollo, el ámbito del desarrollo humano va más allá: otras esferas de opciones que la gente considera en alta medida incluyen la participación, la seguridad ciudadana, la sostenibilidad, las garantías de los derechos humanos, todas necesarias para ser una persona creativa y productiva y para gozar de respeto por sí misma, potenciación y una sensación de pertenecer a una comunidad.

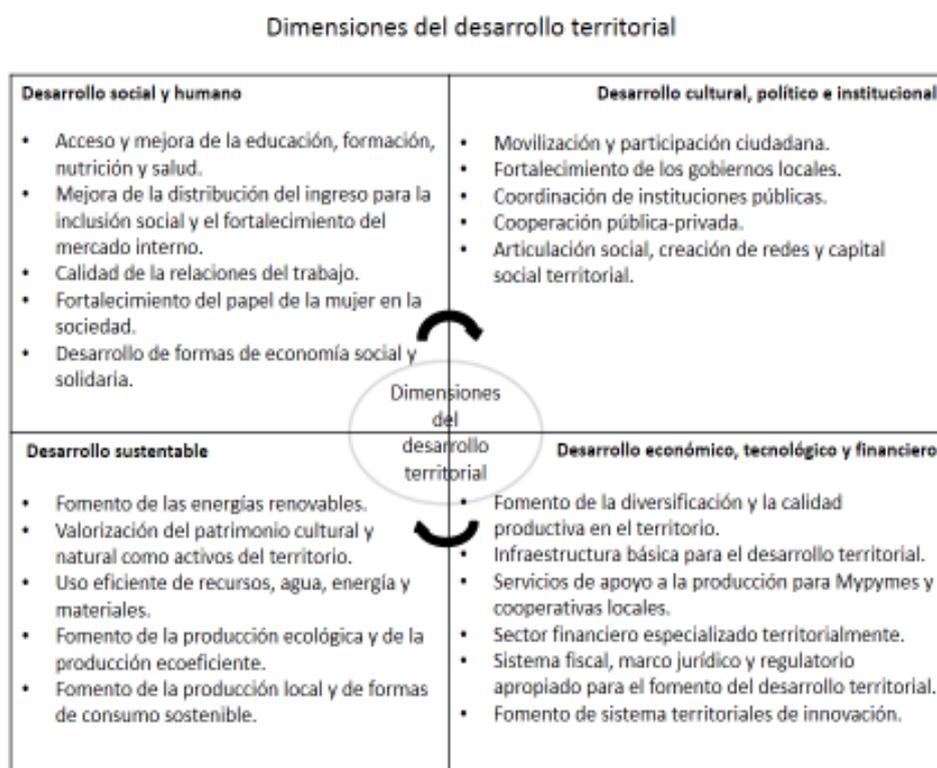


Ilustración 23 Dimensiones del desarrollo territorial. F.Albuquerque

### **2.10.2. Desarrollo Económico Territorial.**

En las últimas décadas, el mundo ha conocido grandes cambios en las formas de producción y en los modelos de crecimiento económico. Sin embargo, los discursos oficiales, durante mucho tiempo en América Latina han venido proponiendo, a veces de forma dogmática, la no intervención del sector público en la economía y la aplicación de un tipo de ajuste estructural, en el cual las políticas activas de desarrollo estuvieron relegadas frente a un modelo que privilegió el mantenimiento de los equilibrios macroeconómicos, la contención del déficit fiscal y la lucha contra la inflación, todo ello con magros resultados en el empleo, la distribución del ingreso y la inclusión social. Y estas propuestas aún siguen vigentes en sectores de las sociedades.

Asimismo, desde la década de los noventa, han ido emergiendo territorios con una dinámica propia en demanda de políticas de fomento productivo. Se trata de actores que no se resignaban a quedar paralizados frente a las decisiones o respuestas de los gobiernos nacionales y comienzan a intentar desarrollar otras alternativas desde abajo hacia arriba. Y esto principalmente emerge a través de los debates y reflexiones, porque las políticas públicas llevadas a cabo por los gobiernos hasta ese momento no habían logrado superar los problemas que aquejaban a las sociedades, principalmente en los temas de generación de empleo, condiciones de empleabilidad, inclusión, educación, participación en las decisiones políticas, distribución del ingreso.

Las sociedades se fueron planteando desafíos, debates, reflexiones sobre lo que estaban haciendo mal, en un contexto muy centralista, la mayoría de las capitales de América Latina son centralistas y esto ha configurado la forma de abordar las problemáticas. Y en estos los gobiernos locales, los gobernantes no estaban para pensar sobre cómo abordar los problemas sino más bien para ejecutar políticas de desarrollo, que se tejían en el gobierno central y que luego “bajarían” al territorio.

Aparecían y se manifestaban debilidades en los municipios sobre temas relacionados al desarrollo de capacidades, recursos para desarrollar políticas públicas, y por otra parte los gobiernos provinciales y nacionales con dificultades o restricciones en las capacidades para diseñar políticas públicas.

Por supuesto emergen debates y posiciones sobre el rol del estado. Un estado que no debe intervenir versus un estado presente con intervención a favor del equilibrio. La teoría del derrame, los actores del desarrollo eran las grandes empresas, porque era la que mejora dominaba los conceptos de competitividad, versus la potenciación y el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

Estos debates en la actualidad aún perduran, a pesar de haber avanzado en la incorporación del enfoque de desarrollo económico territorial en el diseño de las políticas públicas, pero también es cierto que dista mucho aún de lo que se pretende desde el enfoque.

El desarrollo económico local puede definirse como un proceso de acumulación de capacidades cuya finalidad es mejorar de manera colectiva y continuada el bienestar económico de una comunidad, elaborando acuerdos en base a estrategias que sean coherentes y sustentables.

Esta noción de capacidad de desarrollo se refiere tanto a las circunstancias de la economía territorial como a las de sus actores socioeconómicos e instituciones. Las capacidades de una economía territorial son, pues, los recursos actuales y potenciales, los cuales pueden ser materiales (físicos, medioambientales, de infraestructura), financieros, e intangibles (calificación del capital humano, cultura emprendedora local, etcétera).

Vázquez Barquero y Oscar Madoery (2001), “es una interpretación para la acción, cuando la sociedad civil es capaz de dar una respuesta a los retos que produce el aumento de la competencia en los mercados, mediante la política de desarrollo local. El desarrollo de formas alternativas de gobernación económica, a través de las organizaciones intermediarias y de la creación de las asociaciones y redes públicas y privadas, permite a las ciudades y regiones incidir sobre los procesos que determinan la acumulación de capital y, de esta forma, optimizar sus ventajas competitivas y favorecer el desarrollo económico.” (pág. 14).

El desarrollo económico local también puede ser definido como un proceso que busca mejorar un territorio movilizándolo recursos locales y aprovechar también los efectos favorables de los procesos de dinamismo externo existentes.

El Programa de desarrollo económico Local de la OIT utiliza una definición que incluye estas cuatro características,

“como un proceso de desarrollo participativo que fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados de un territorio, posibilitando el diseño y puesta en práctica de una estrategia de desarrollo común a base de aprovechar los recursos y ventajas competitivas en el contexto global, con el objetivo final de crear empleo decente y estimular la actividad económica”.

El sistema productivo local, que incluye entre otros elementos, el conjunto de relaciones y eslabonamientos productivos y comerciales relevantes para explicar la eficiencia productiva y competitividad de la base económica de un determinado territorio, no tiene por qué coincidir con las fronteras o delimitaciones administrativas de un municipio o provincia. Las cadenas productivas pueden iniciarse en un territorio y desarrollarse luego en varios de ellos. Por supuesto que más eslabones puedan tener la cadena en un territorio más oportunidades de desarrollo tendrá ese territorio.

El desarrollo económico no es crecimiento económico. Es un concepto mucho más amplio que busca mejorar la calidad de vida de las personas, disminuir la desigualdad y la pobreza.

### **2.10.3. Herramientas del desarrollo económico territorial.**

Francisco Alburquerque, Pablo Costamagna y Carlo Ferraro en su libro, Desarrollo económico local, descentralización y democracia: ideas para un cambio, publicado en el año 2008, proponen una metodología, que si bien aclaran que constituye sólo una guía, una caja de herramientas, nunca una receta, reúne una serie de características muy potenciales de desarrollo económico local.

La existencia de los recursos en un territorio es importante, no es una condición suficiente porque necesita de un proceso para que puedan utilizarse de manera adecuada con estrategias coherentes y sustentables para el territorio. Y estos recursos que pueden encontrarse en un territorio pueden ser físicos, puede ser capital humano, empresas y sus relaciones, tecnológicos, recursos sociales y culturales.

Por recursos físicos se entiende aquellos que refieren a la situación geográfica, al clima, a los recursos naturales disponibles, fundamentalmente las infraestructuras básicas o capital social fijo.

El capital humano, donde la importancia está en conocer la base demográfica, las características del trabajo local, así como los rasgos culturales y valores sociales locales. Contar con esa información permite trabajar en un proceso con mayor aproximación.

El conjunto de empresas que están instaladas en el territorio y sus relaciones o eslabonamientos productivos, los recursos económicos y financieros con los que cuenta y bajo qué tipo de organización trabajan, es otro elemento a considerar en la clasificación de recursos del territorio que proponen los autores.

La generación y difusión de nuevas tecnologías. Los recursos tecnológicos, la necesidad de facilitar el acceso a la información y la investigación y desarrollo para la innovación local (I+D+i), las vinculaciones del sector científico-tecnológico con los otros sectores.

Y también los recursos sociales y culturales que contienen los valores y normas sociales y culturales existentes, las cuales son inseparables de las relaciones técnicas de producción, del perfil productivo y del saber hacer.

Además de la importancia de los recursos que identifican los autores, consideran de suma importancia destacar dentro de lo que ellos denominan, “caja de herramientas”, la planificación para el desarrollo local. Esta estrategia de desarrollo local debe contemplar la coordinación e integración de los diferentes elementos y líneas de actuación territoriales.

Saber adónde se quiere ir y cómo llevarlo a cabo, y esto para que genere una dinámica de cambio es preciso que sea participativo y concertado. Concertación entre agentes locales y formación de capital social. Tanto los diversos agentes locales son importantes como promotores de las iniciativas de desarrollo, también tienen un papel decisivo los gestores públicos territoriales, los cuales poseen un poder de convocatoria superior emanado del origen democrático de su cargo.

La recolección de información, análisis y diagnóstico incluye como componentes principales la identificación de las necesidades insatisfechas y demandas principales de la comunidad local, así como el conocimiento de las capacidades de desarrollo endógeno, identificando las oportunidades, obstáculos, recursos y potencialidades existentes.

#### 2.10.4. La competitividad.

La competitividad depende en forma esencial de la gestión empresarial, de la infraestructura tecnológica disponible, de la calidad del capital humano y las relaciones laborales, y del nivel de vinculación existente entre el sistema de educación (también capacitación) y el sistema productivo.

Por otro lado, hay otros factores explicativos de la competitividad que hacen alusión a la mejora de la calidad y diferenciación del producto, la entrega a tiempo o la eficiencia en el servicio posventa. En suma, dice Francisco Alburquerque (2004) tienen que ver con la disponibilidad de información estratégica sobre mercados y pautas de consumo, así como una apuesta clara por la calidad.” (Pág.7-8)

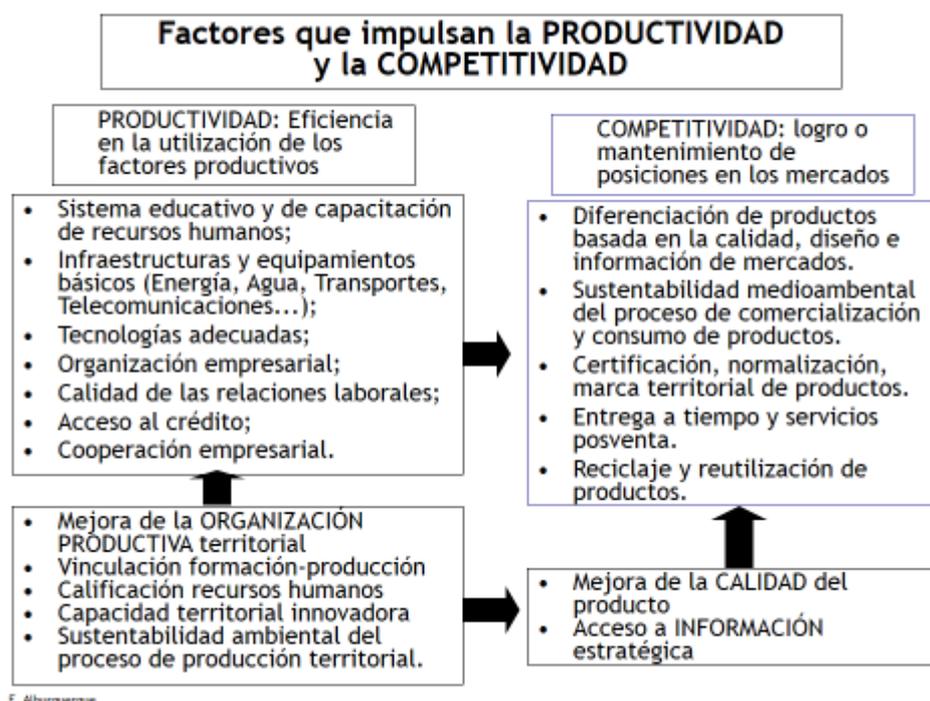


Ilustración 24. Productividad y Competitividad. Francisco Alburquerque.

La productividad depende del desarrollo de capacidades que realiza un territorio través de la formación, de la capacitación que estén vinculadas con los sectores

productivos. También depende del desarrollo de la sustentabilidad ambiental, de la búsqueda permanente de la calidad en el empleo, del fortalecimiento de las organizaciones productivas, de la capacidad de introducir innovaciones. La competitividad implica calidad, sustentabilidad, planificación estratégica, y conocimiento. Francisco Albuquerque (2015) afirma que,

“La sustentabilidad de las formas de producir, es clave. Si no son sustentables las actividades productivas tienen un período de caducidad. Si hoy no somos capaces de trabajar con procesos productivos sustentables, sino vamos incorporando todas las exigencias, de esto que algunos llaman, economía verde, vamos retrasado, porque esa es la revolución industrial que tenemos frente a nosotros”. (Conferencia Internacional, Perú).

Las empresas no funcionan solas o aisladas en un territorio, existe una serie de relaciones y flujos que están sosteniendo los resultados de esas empresas. Existe una red de empresas que tienen o no ventajas en un territorio. Cuando se analizan estas ventajas, aparecen las fortalezas o debilidades de los territorios, y esto tiene que ver con las capacidades con las que cuenta ese territorio y otros factores de importancia.

En esa red y en esos flujos está el sistema educativo, la formación de las personas, las universidades, los sistemas científicos tecnológicos, hay un sistema de salud, hay oferta de servicios empresarial o no, existe información del territorio, existe la articulación pública-privada, y el abordaje compartido de las problemáticas.

Para algunos especialistas del desarrollo, Francisco Albuquerque, Pablo Costamagna los territorios tiene que generar la vinculación del sector científico-tecnológico con los problemas del territorio, porque hay mucho conocimiento de la práctica, que no está en los libros, que no se encuentra en los manuales y que lo tiene la gente que trabaja y que lo adquiere de esa manera, trabajando, y es el conocimiento tácito, que según Albuquerque (2015), “El conocimiento tácito resulta difícil de enunciar mediante el lenguaje formal, ya que se trata de lo aprendido gracias a la experiencia personal e involucra factores intangibles como las creencias, el punto de vista propio y los valores.” (Conferencia Internacional, Perú).

Aprovechar ese conocimiento tácito equivale a tener plataformas que vinculen. Por eso las universidades tienen el reto hoy de involucrarse con el territorio, porque no

todo se aprende en un aula. El conocimiento tácito se aprende vinculándose con aquellos que trabajan en el territorio, quienes pueden aportar y favorecer decisiones sobre infraestructuras básicas del territorio, restricciones y debilidades.

Las empresas no están solas, no compiten solas, porque el territorio coopera facilitando esa vinculación y en el resultado está la competencia. Esto es un esfuerzo colectivo y es de suma importancia que el territorio pueda visualizar ese esfuerzo que realizan los actores locales.



2

*Ilustración 25. Competitividad en los mercados. Francisco Alburquerque.*

Hay por lo tanto tres ámbitos de cooperación, dice Alburquerque (2015):

“Hacia el interior de la empresa, en la búsqueda de la eficiencia organizativa en la producción, en la calidad, en las relaciones laborales, a fin de garantizar el involucramiento de trabajadores/as en el proceso productivo.

Otro ámbito de cooperación es hacia la red de proveedores y clientes: a fin de disponer de un adecuado observatorio sobre los requerimientos cambiantes de la demanda y promover la cooperación empresarial.

Y un tercer ámbito de cooperación donde se encuentra la empresa, para colaborar en la construcción de un entorno favorable a las innovaciones; garantizar el acceso a los servicios e infraestructuras de apoyo a la competitividad.” (Conferencia internacional, Perú).

La competencia se refiere a alguien que es competente cuando sabe hacer bien aquello a lo que se ocupa, porque está capacitado para eso. Según el diccionario de lengua española, competente es aquel que tiene las cualidades o conocimientos adecuados para hacer un trabajo o desempeñar una función y se aplica, también, a la persona o a la institución a las que competen o corresponden unas determinadas responsabilidades y obligaciones: las autoridades competentes.

La palabra competencia procede del latín *competere*, que significa aspirar o ir al encuentro. Refiere a la capacidad y disposición de hacer algo juntos. No siempre se trata de ganar, a veces se trata de saber algo en forma colectiva.

Que los actores de un territorio puedan construir colectivamente un visión de su territorio, ya es un esfuerzo colectivo, resultado de que las empresas, los empresarios, los trabajadores, los actores territoriales, los gobiernos locales. Es un esfuerzo de co-coperar para co-competir.

La competitividad sistémica para Pablo Costamagna, (2015),

“la teoría de la competitividad sistémica viene a ayudar en este camino con un gran simpleza desde la complejidad. Sostiene que la competitividad no surge espontáneamente al modificarse el contexto macro ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de la empresa a nivel micro. Es producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermedias y la capacidad organizativa de la sociedad. Y para esta interacción la teoría de la competitividad sistémica introduce cuatro niveles, Meta, Meso, Micro y Macro.”(Pág. 36-37, Orkestra País Vasco).

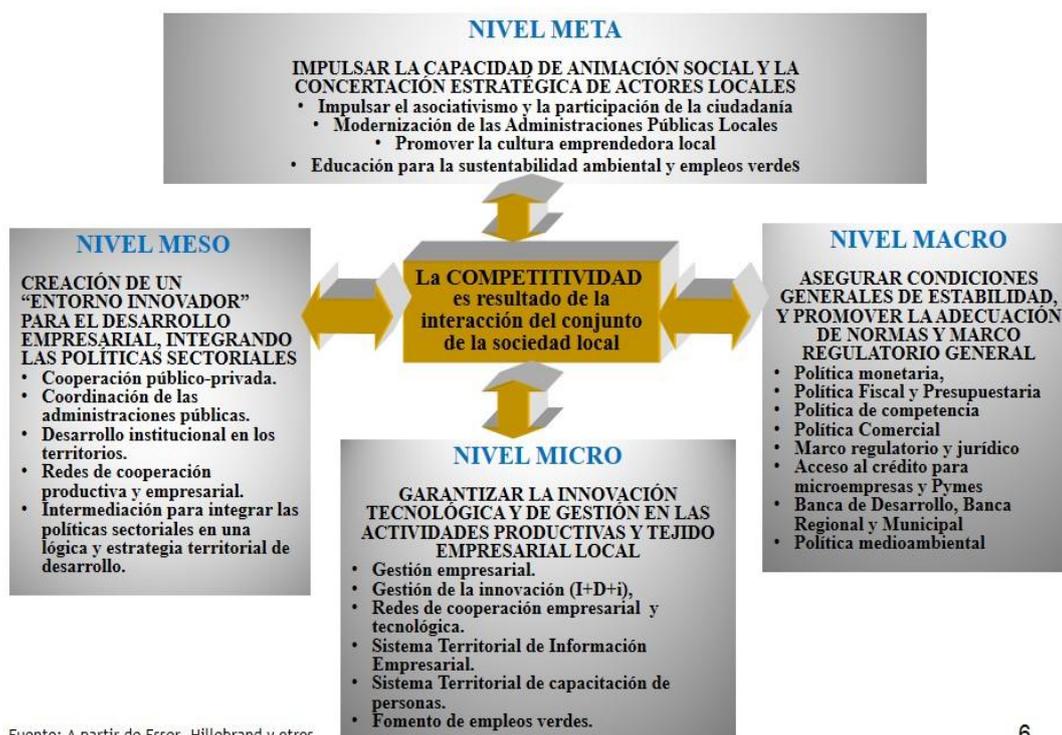
La competitividad es un esfuerzo sistémico, organizado, y que primero es importante saber hacia dónde se va y/o hacia donde se quiere ir, y luego está dotarse de la capacidad para tener una visión de donde se quiere ir, en un determinado ámbito territorial. Esto obliga al proceso de desarrollo de generar una capacidad colectiva de reflexión, de debate y de diseño de una estrategia del territorio, acordada por los actores locales. Esto implica movilizar a la ciudadanía animándola a participar, animándola a asociarse, a que los gobiernos propongan nuevas desarrollos y se

modernicen, que se promueva la cultura emprendedora, de creatividad y de la innovación.

Esto es el nivel meta: es hacia dónde vamos, en una instancia de visión compartida, consensuada y movilizada con los actores locales.

El nivel micro, en una fase de cambio de estructural es importante como se trabaja y garantizan en los territorios estos elementos en la introducción de esos servicios, las actividades empresariales y de la gestión pública, esto depende de la gestión territorial, gestión empresarial, gestión de la innovación, gestión educativa, de la orientación del desarrollo y de la investigación para la innovación, alianzas y redes de cooperación, sector del conocimiento en general, programa de asesoramiento técnico.

### Factores determinantes de la Competitividad Sistémica Territorial



6

Ilustración 26. Competitividad Sistémica. Esser, Hillebrand y otros. Revista Cepal.1996

Para llegar al nivel micro se necesita intermediar, por eso aparece el nivel meso: como se genera en el territorio un entorno favorable, innovador para el desarrollo productivo, integrando las políticas sectoriales. Las administraciones públicas están sectorizadas y necesitan vincularse entre sí. Hoy tienen una mirada dispersa y

sectorial. Esto genera duplicidad de todo tipo de esfuerzos, menos eficiencia. Es un enfoque de gestión que no está instalado aún en América Latina.

En este nivel aparece la cooperación pública-privada, cooperación de las administraciones públicas, que tiene sus dificultades la relación Multinivel. Desarrollo y fortalecimiento de las instituciones del territorio. Redes de cooperación empresarial y productiva. Políticas territoriales de empleos.

Y nivel macro, asegurar marcos reglamentarios de estabilidad. Políticas nacionales, monetarias, ambientales, políticas de género, tributarias, etc., que no implica solamente trabajar en la macro economía, sino que existen otras formas de cómo se deciden los temas, y que son necesarios considerar.

No obstante es claro que la competitividad sistémica depende de la cooperación sistémica y de la relación de los distintos niveles, coherente entre los niveles de gobierno y los territorios. Indica que debe existir coordinación en y entre los cuatro niveles. El elemento más importante para la coordinación dentro de los cuatro niveles sistémicos, y entre ellos, es la disposición al diálogo de los grupos más significativos de actores sociales, que ayuda a cohesionar esfuerzos y a canalizar conjuntamente el potencial creador de la sociedad.

Según Cepal (1996),

“para optimizar la eficacia en los niveles micro, macro y meso son decisivas la capacidad estatal de conducción de la economía y la existencia de patrones de organización que permitan movilizar la capacidad creativa de la sociedad. La modernización económica y el desarrollo de la competitividad sistémica no pueden dar resultados sin la formación de estructuras en la sociedad entera. Si se emprenden reformas macroeconómicas sin crear al mismo tiempo capacidad de regulación y conducción (reforma del Estado, articulación de los actores estratégicos) y sin formar estructuras sociales, las tendencias a la desintegración social se agudizarán todavía más. La competitividad sistémica sin integración social es un proyecto sin perspectivas. El desarrollo de la competitividad sistémica, por lo tanto, es un proyecto de transformación social que va más allá de la simple corrección del contexto macroeconómico.” (Pág. 41-42 Revista Cepal N° 59, Chile).

## **Capítulo 3. El rol del estado local en el desarrollo de la incubadora de empresas.**

### **3.1. Caracterización de Sunchales.**

La fundación de Sunchales se la reconoce en el año 1886, pero antes, tuvo que pasar por dos intentos fallidos de colonización. A pesar de esto, en la historia Argentina Sunchales ya contaba con una trayectoria, que se había iniciado con la instauración de un fuerte. De allí que algunos la llaman la ciudad del Fortín o del Cañón.

Este fuerte, también fue conocido con el nombre de fuerte “la Virreina”, y fue construido en el año 1790 producto de la política nacional de protección de la frontera norte de Santa Fe frente a las incursiones de los pueblos aborígenes. El término correcto a utilizar de acuerdo a las características del fuerte es “Fortín”, ya que los fortines eran “fuertes” pequeños, que contaban con un perímetro formado por una empalizada, que actuaba como un muro defensivo construido con palos o cañas y poseía como estructura principal una torre de vigilancia, “el mangrullo”, para controlar el movimiento de los malones y que su objetivo principal era alertar los movimientos que ocurrían fuera del fortín. En su interior había tres o cuatro pequeñas edificaciones de paredes de adobe y techo de paja, que se utilizaban para almacenar el armamento, otra para descanso de los soldados, y la restante a modo de capilla, con un capellán que oficiaba las misas y brindaba los sacramentos.

Hacia 1870 este fuerte cesó en el cumplimiento de sus funciones, debido a que el contexto por el cual había sido creado, había cambiado considerablemente. Los territorios que anteriormente pertenecían al Virreinato del Río de la Plata eran ahora independientes y se estaba consolidando un estado central en Buenos Aires. Las incursiones de aborígenes chaqueños defendiendo su territorio, habían quedado atrás.

#### **3.1.1. Proceso de colonización de Sunchales y sus intentos.**

Hacia mediados del siglo XIX el Estado Argentino (aún en proceso de consolidación) comenzó a impulsar la inmigración europea hacia el territorio nacional, con el fin de poblar y trabajar las grandes extensiones de tierra fértil disponibles. La máxima de Alberdi "gobernar es poblar" representa esta faceta del pensamiento de la elite dirigente del período. Si bien Alberdi pensaba en habitantes de las ciudades de los países más industrializados de Europa (Inglaterra y el Norte de Europa), arribaron a estas tierras inmigrantes provenientes de las zonas rurales del

sur de Europa, italianos y españoles en su mayoría, y en menor medida, alemanes, suizos, belgas e ingleses.

No se trataba de los obreros industriales calificados con los que soñaba Alberdi y su generación, pero eran colonos que venían a trabajar la tierra, escapando de la miseria, del hambre y las guerras, que azotaba el viejo continente. El trabajo arduo y el ahorro serían los medios y las bases que les permitiría a estas familias llevar una vida mejor que en sus lugares de orígenes, y más aún a sus hijos, y en algunos casos colaborar con sus familias que habían quedado en el viejo continente.

El gobierno provincial inició en la década de 1860 un proceso de colonización de “Los Sunchales”, que no fue para nada sencillo, y tuvo que atravesar una serie de dificultades, que recién se logró alcanzar un asentamiento estable en el tercer intento de colonización en el año 1886.

El primer intento de colonización fue hacia fines del año 1867, con el gobierno de Nicasio Oroño, quién inició y aprobó el trazado de la colonia. El fuerte fue ubicado en el centro del trazado y se tuvieron en cuenta las tierras que le habían sido cedidas a la empresa Ferrocarril Central Argentino.

En total se establecieron 20 colonos, que contaban con acceso gratuito y a perpetuidad de la tierra, siempre y cuando cumpliesen con los requisitos exigidos. Algunos de estos requisitos incluían la construcción de un rancho o habitación de adobe o de material, un pozo, plantar árboles frutales, labrar la tierra y tener un corral de postas.

Sin embargo, los pedidos de herramientas y semillas de la colonia no eran atendidos por el gobierno provincial. Ante estas dificultades los colonos decidieron trasladarse a la colonia de Esperanza y a otras colonias cercanas, disolviéndose oficialmente la colonia en noviembre de 1867.

Ante el fracaso del primer intento el gobierno provincial decidió ceder el proyecto a la iniciativa privada y concedió la colonización al empresario de origen belga, Carlos De Mot. En mayo de 1868, se firmó el contrato de colonización, y en julio de ese año se inició la segunda colonización de Los Sunchales. La nueva colonia se estableció en el mismo espacio que la del intento precedente, es decir tomando el fuerte como centro.

El empresario De Mot viajó hacia Europa en busca de familias de agricultores. Un año después arribó con colonos provenientes de diversas nacionalidades, constituyendo hacia 1871 una colonia de 383 habitantes.

En pocos años la situación de los colonos se deterioró, hasta el punto en que muchos de ellos terminaron abandonando la colonia. Buena parte de la responsabilidad por este fracaso fue de la administración privada que descuidó la colonia, realizó grandes gastos en construirse una mansión y que ante estos hechos, también abandonó la colonia.

La situación de los colonos era cada vez se hizo más precaria, sufrió el abandono de la administración privada, y como consecuencia de ello, hacia los últimos años muchos terminaron abandonando el asentamiento.

Aunque generalmente se atribuye la repoblación de la colonia Sunchales a Carlos Christiani, la verdadera iniciativa provino de Guillermo Lehmann, uno de los empresarios colonizadores más activos de la provincia y fundador de 16 colonias (entre ellas la de Rafaela). Christiani (quien era un médico de origen alemán) se asoció a la empresa de Lehmann, y quedó encargado de llevar a la práctica el proyecto de colonización de Los Sunchales.

En este período se estaban construyendo las instalaciones del Ferrocarril Central Argentino, y Cristiani vio en esto una oportunidad única para poner en funcionamiento la economía de la colonia, que a diferencia de sus antecesores, la nueva colonia no se estableció en torno al fuerte, sino en la ubicación actual de la ciudad de Sunchales.

El 19 de octubre de 1886, el gobernador de la provincia José Gálvez, aprobó la traza de la colonia de Sunchales, iniciándose así el tercer y definitivo intento de colonización.

Ya desde el año 1884 comenzaron a realizarse las edificaciones en el pueblo. Algunas casas se fueron instalando en los lotes próximos a la estación del ferrocarril y frente a la plaza. También algunos agricultores empezaron a instalarse en las chacras de la colonia.

### 3.1.2. Hacia la conformación de una ciudad.

Sunchales se caracterizó desde sus inicios por un constante crecimiento demográfico, el cual se mantuvo con altibajos a lo largo de todo el siglo XX y de la primera década del siglo XXI.

A partir de 1886 comenzó el poblamiento masivo de la colonia. La mayor parte de los inmigrantes provenían de Italia, especialmente de las regiones de Piamonte, Lombardía, y de la Región del Friuli-Venezia Giulia, aunque también había colonos españoles y de otras nacionalidades.

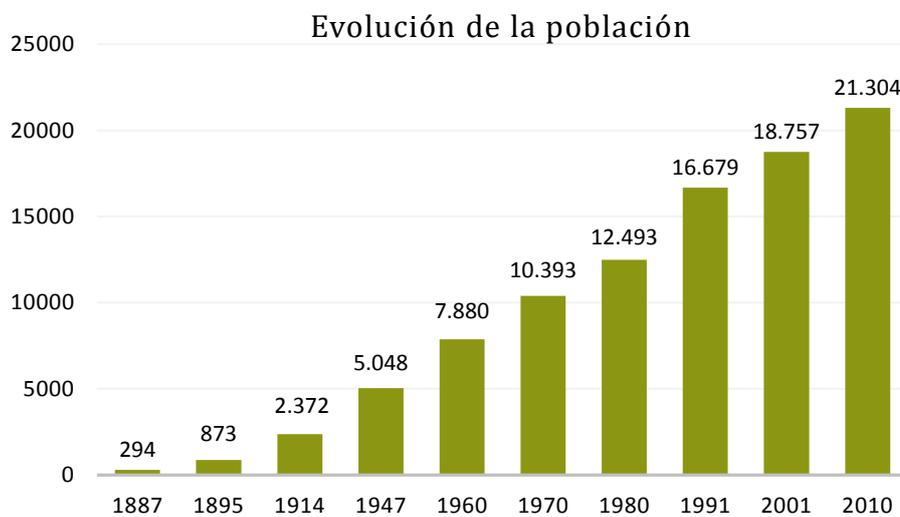


Ilustración 27. Evolución de Población de Sunchales. Fuente: Prof. Gervasio Furgoni

El 19 de Octubre de 1967, Sunchales fue declarada ciudad mediante la Ley Provincial N° 063360, al celebrar el 81° aniversario de su fundación y contando la localidad con más de 7.000 habitantes. La comuna fue reemplazada por un municipio como forma de gobierno. Desde entonces la estructura administrativa del gobierno fue ampliándose y complejizándose tal como lo hacía la población.

El patrono es San Carlos Borromeo, y la festividad se realiza todos los 4 de noviembre.

Según el último censo nacional (2010), el distrito Sunchales cuenta con 21.304 personas, siendo el segundo distrito más poblado del departamento Castellanos y ubicándose en la 21° posición entre las localidades más pobladas de todo el territorio santafesino.

El distrito posee una superficie de 360 km<sup>2</sup>. Esto representa, en términos de porcentaje participación de la superficie total del departamento del 1% y del 0.3% de la superficie total a nivel provincial. Limita al norte con los distritos de Tacural y Raquel, al este con los distritos de Humberto Primo y Ataliva, al Sur con los distritos de Egusquiza y Lehmann, y al oeste con Aldao, Hugentobler y Tacurales.

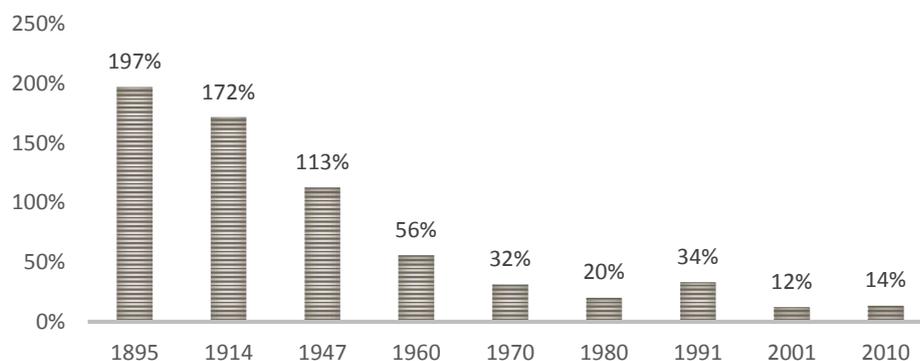


Ilustración 28. Crecimiento intercensal de Sunchales. Fuente: Prof. Gervasio Furgoni.

Actualmente, de acuerdo al último relevamiento socioeconómico de la ciudad (2015), la población tiene un componente muy importante de jóvenes, menores de 30 años, que alcanza casi al 38% del total poblacional.

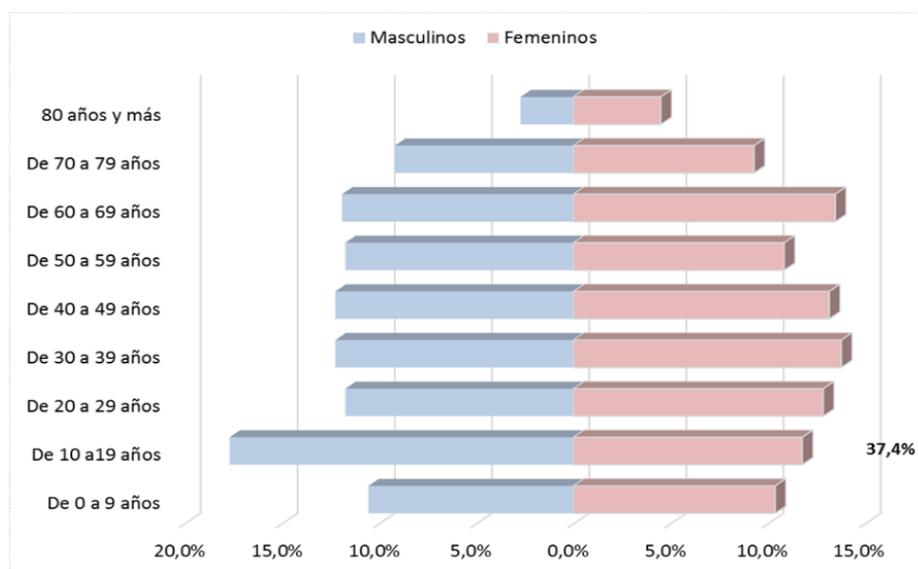


Ilustración 29. Pirámide Poblacional Sunchales. Fuente: Relev. Socioecon.2015.

Las franjas etarias con mayor grado de frecuencia en la estructura demográfica son aquellas compuestas personas de 20 a 29 años y de 30 a 39 años. Esto representa el 12,3% y el 13%, respectivamente, de la población, situación que, vinculada con los

indicadores del mercado de trabajo, reflejan el fuerte factor de atracción para estos segmentos de población que ofrece el sector productivo y las oportunidades de acceder a un empleo, tanto para los jóvenes nacidos en Sunchales como aquellos jóvenes de otras localidades, principalmente de ciudades o comunas del departamento Castellanos.

Existe un ligero predominio del género femenino, con un porcentaje mayor al 52%, y con relación al origen de las personas que viven en Sunchales, casi el 58% de la población es oriunda del distrito y resto proviene principalmente de localidades del departamento Castellanos.

### **3.1.3. El desarrollo institucional.**

En los años subsiguientes a su fundación, se crearon múltiples instituciones, de gran importancia para el crecimiento de la colonia. Una de las primeras instituciones que se crearon y que se la reconoce como fundamental fue la Comisión de Fomento, creada el 30 de marzo de 1889.

La primera institución educativa creada en la tercera colonización de Sunchales fue la Escuela N° 379 "Florentino Ameghino", fundada el 14 de marzo de 1888. Su fundador y primer director fue Saturnino Marquínez.

Era frecuente que los inmigrantes creasen en esta época sociedades de ayuda mutua en los lugares en los que se asentaban, para contención, ayuda y protección de sus compatriotas. Así fue que entre los meses de septiembre y octubre de 1891 se creó en Sunchales la sociedad italiana "Unione e Benevolenza". Pocos meses después se aprueban los estatutos y se funda la Sociedad italiana de Socorros Mutuos Alfredo Capellini (1892).

En el año 1891 Santiago Bonaudi, un maestro de origen italiano, fundó el Instituto Ítalo Argentino, por el cual pasaron muchos niños varones en edad escolar de aquella época.

En abril de 1908 un grupo de religiosas de la congregación de Santa Marta fundó el Colegio San José, institución orientada inicialmente a la formación de niñas, con una fuerte impronta cristiana. Una de sus particularidades era que funcionaba como residencia para las pupilas que allí se formaban.

En el año 1910 el párroco Serafín Michelini inicio la construcción del salón para el colegio San Carlos en la parroquia, el cual estaba destinado principalmente a alumnos varones.

Ante una creciente demanda educativa generada por el crecimiento demográfico de la colonia, el 10 de Junio de 1918 se creó la Escuela N° 6169 “Gral. Manuel N. Savio”. Inicialmente contaba con 120 alumnos de 1° y 2° grado.

#### Instituciones creadas hasta 1930

<b>Año</b>	<b>Institución</b>
<b>1888</b>	Escuela N° 379 “Florentino Ameghino”
<b>1889</b>	Comisión de Fomento
<b>1891</b>	Instituto Italo Argentino
<b>1891</b>	Unione e Benevolenza
<b>1892</b>	Sociedad Italiana de Socorros Mutuos Alfredo Capellini
<b>1898</b>	Velódromo la Pista
<b>1908</b>	Colegio San José
<b>1910</b>	Colegio San Carlos
<b>1910</b>	Club Deportivo Libertad.
<b>1911</b>	Tiro Federal Argentino de Sunchales
<b>1918</b>	Escuela N° 6169 “Gral. Manuel N. Savio
<b>1920</b>	Sociedad Protectora del Niño

*Ilustración 30. Instituciones de Sunchales creadas hasta 1930. Elaboración Propia.*

Mirta Rodríguez, primera secretaria del Concejo Municipal de Sunchales, escribió: “que en 1973 marcó para el país la llegada de una democracia sin proscripciones, ya que durante los 17 años anteriores, los golpes de estado y los gobiernos de facto prevalecieron largamente en relación a los gobiernos electos por el pueblo. Cuando la ciudadanía tuvo ocasión de elegir, no pudo hacerlo en cuanto a la totalidad del espectro político que deseaba participar y eso también generó discordias, amén de que los dos gobiernos democráticos que tuvieron vigencia en ese lapso, fueron drásticamente interrumpidos por militares respaldados por quienes nunca respetaron el resultado que emanaron de las urnas.

Al llegar marzo, el país tenía la oportunidad de ejercer libremente su derecho a elegir a sus gobernantes y eso no era poco. En Sunchales, la comunidad iba a decidir quién sería su primer Intendente Municipal, y elegir a los integrantes de su primer Concejo

Municipal, ya que el rango de ciudad conseguido el 19 de octubre de 1967 así lo indicaba, situación que no se había podido efectivizar en los hechos, debido a los consecutivos gobiernos de facto que imperaban desde hacía años en el país.

Sin dudas el acto electoral del 11 de marzo de 1973 marcó para la historia de Sunchales un hito trascendental. Tras el respectivo escrutinio Julio César Sartini - representante del Partido Demócrata Progresista- fue consagrado como el Intendente de la ciudad, en tanto Julio Aníbal Oroná y Bernardino Demarchi-ambos del Partido Justicialista- Italo Palomeque en representación del Frente Justicialista de Liberación Nacional (Fre-Ju-Li) Dr. Aldo Costamagna y Luciano Scarafía – representando al Partido Demócrata Progresista) y Carlos Toselli de la Unión Cívica Radical, fueron electos para conformar el Primer Concejo Municipal. imperaban desde hacía años en el país.”

#### **3.1.4. Inicios de la actividad económica.**

La economía de la incipiente colonia agrícola estaba basada en dos ejes fundamentales; la actividad agropecuaria que era la principal actividad de los colonos, quienes cultivaban principalmente el trigo, maíz, lino y como complemento de esta actividad los colonos se dedicaban a la cría de ganado, especialmente vacuno y también al ganado ovino, porcino y equino.

Según Willians Alcaraz (2005),

“las primeras y arduas tareas que acometieron aquellos colonos que llegaron para establecerse en las concesiones de las diversas colonias que se fundaban, fue la de levantar una precaria casa (o rancho en un primer momento) para instalar la familia y resguardarse de las inclemencias del tiempo; luego si ya era propietario construir la casa de ladrillos y techo de zinc.

Tuvieron que ir acondicionando las parcelas para trabajar la tierra, que se efectuaba en los primeros tiempos con arados de una reja tirado por bueyes o caballos.”(pág.7, Gálvez, Argentina).

La extensión hacia Sunchales de la línea ferroviaria que conectaba Rosario y la provincia de Tucumán, generó decenas de puestos de trabajo para la localidad. La línea ferroviaria que atraviesa el centro de la localidad fue construida por la empresa

de capitales británicos Ferrocarril Central de Buenos Aires a Rosario (FCBAR). La estación fue inaugurada en el año 1887 y formaba parte de una extensa línea que unía Rosario y San Miguel de Tucumán.

El Ferrocarril fue una fuente de trabajo dinamizadora del crecimiento del poblado en sus primeras décadas de existencia, con múltiples familias de maquinistas, foguistas, peones y administrativos que se asentaron en torno a la estación. También lo fue para la actividad agropecuaria. Parte del crecimiento demográfico del poblado en sus inicios se debe a su posición privilegiada en torno a este medio de transporte.

En el año 1908 la empresa constructora se fusionó con otra empresa de capitales británicos, Ferrocarril Central Argentino, quien en adelante administró la estación de Sunchales.

### **3.1.5. Estructura económica y social.**

Sunchales se fue transformando en un polo productivo muy importante, no solo a nivel provincial, sino también nacional. Ha sido gracias al empuje, la vocación emprendedora y el sacrificio de su gente, y ha tenido siempre una visión estratégica que ha logrado transformar el territorio. Su capital social está basado en la confianza, la cooperación y la ayuda mutua, que la distingue de otras localidades. Este modelo de cooperación y de confianza ha permitido afrontar los desafíos a lo largo de su historia.

Fue clave en su proceso de desarrollo el movimiento cooperativo que se inició después de 1920, impulsado por quien luego será reconocido como el precursor Juan Bautista Vicente Mitri que junto a otros productores lecheros, comenzaron a entusiasmar a más productores para agruparse y defenderse de los tratos de empresas extranjeras de aquellos tiempos que concentraban la compra de leche. Estas empresas lo hacían a precios fijados para su conveniencia y con la continuidad que ellos requerían, sin importar las expectativas de los productores lecheros que no podían prosperar con su trabajo.

Esto fue uno de los principales motivos por los cuales en 1929 se funda la Cooperativa Ltda. Tamberos de Sunchales.

La ubicación en la cuenca lechera más importante de América Latina, el desarrollo agroindustrial, la producción de granos, carnes, leche y productos metalmecánicos, el capital humano, y la infraestructura en rutas, ferrocarriles y aeródromo, son muy importantes en su crecimiento.

Otro hecho de importancia, para Sunchales, fue que en el año 1929, fue reconocida la creación (patente de invención) de la primera cosechadora automotriz del mundo, por Alfredo Rotania y sus hermanos quienes se dedicaban a la producción de piezas para trilladoras a vapor, máquina para cortar barras de manteca, tractores, motoniveladoras, niveladoras de arrastre, plataforma recolectora de maíz, equipos porteros, equipos sojeros, molinos de viento, entre otros.

La empresa Rotania llegó a tener 400 empleados, producía también para los países como Brasil, Uruguay, Paraguay, Venezuela, Bolivia y República Dominicana. En la década del 90 la crisis dejó a muchas empresas en el camino, golpeó duro al sector metalmecánico y la empresa Rotania tuvo que cerrar.

Es una ciudad que posee buenos servicios públicos que alcanzan a la totalidad de la población, principalmente en los servicios de agua potable, energía eléctrica y cloacas, que prácticamente accede el 100% de la población.

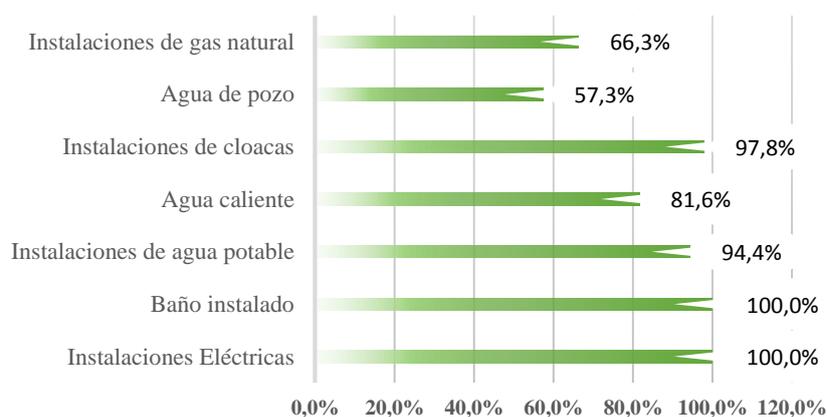


Ilustración 31 Instalaciones Viviendas. Fuente: Relev. Socioeconómico 2015.

Hasta el 2015 la ciudad posee una de las tasas de desocupación más baja del país, comparándola con otros conglomerados y ciudades de la Argentina, que miden esta variable, resaltando la importancia que, por su tamaño, es una de las pocas ciudades de Argentina que construye información propia para el diseño de políticas públicas.

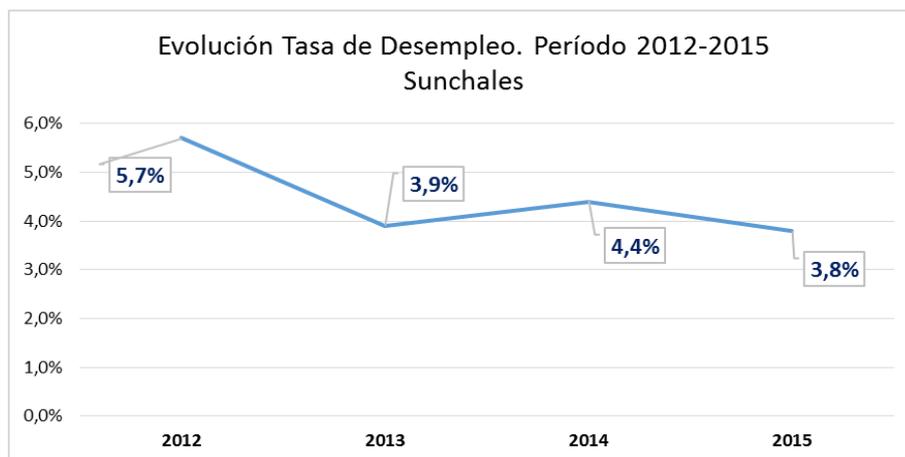


Ilustración 32 Fuente: Relevamiento Socioeconómico, Mun.de Sunchales, Año 2015

En materia productiva, las principales actividades se relacionan con el sector agropecuario y de servicios. En este territorio tiene sede la empresa SanCor Cooperativas Unidas Limitada, una de las más importantes industrias láctea del país y Sudamérica. Es una empresa basada en el modelo cooperativo que procesa a nivel país aproximadamente 4.000.000 litros de leche diaria y siendo el primer exportador de productos lácteos de Argentina. Sus productos llegan a más de 30 países del mundo.

Otras industrias de importancia que generan empleo y riquezas para la ciudad son, la empresa industrial Richiger de capitales locales, creada en el año 1959 que se dedica a la fabricación de maquinaria agrícola. Es una empresa reconocida a nivel mundial y tiene presencia en más de 20 países del mundo; Aguas y Procesos SA, que también es una empresa argentina de capitales locales que, desde 1980, se dedica a la ingeniería en tratamientos de aguas y procesos industriales en Argentina y en otros países de Latinoamérica.

En Sunchales también está ubicada una planta industrial de la Multinacional Smurfit Kappa SA, dedicada a la industria del papel y de embalajes que tiene presencia en más de 30 países del mundo, esta empresa tuvo como antecedentes en Sunchales a Facca SRL, fundada en el año 1960 por emprendedores sunchalenses, quienes diseñaron, desarrollaron e instalaron toda la maquinaria necesaria para la producción de corrugado. Funcionaron durante 45 años, logrando posicionar a FACCA SRL en el mercado del packaging, en el tercer puesto en el país. Luego la empresa fue vendida a Smurfit Kappa.

Funciona, además en esta ciudad, una sucursal de la fábrica alemana Claas, dedicada a la creación de tecnología agrícola, y que está presente en varios países del mundo. (Rusia, Polonia, Ucrania, Canadá, India, Brasil, entre otros).

Existen otras empresas importantes que se dedican a la fabricación de electrificadores rurales y residenciales, como “Peón Electrificaciones de Argentino Cipollati, y Centinela SA.

Empresas que se dedican a fabricar bolsas de papel, como Amipack SRL y otras empresas que se dedican a la fabricación de equipos especiales para la industria, producción de equipos para tratamiento de efluentes, productos para higiene en los tambos, fabricación de componentes electrónicos para control de procesos automatizados.

Eltete Argentina SA es una empresa Argentina que surge de la unión entre Lattina SRL (Sunchales) con Eltete Tmp LTD, que es una empresa europea con certificación ISO 9001:2000, cuya producción se dedica a brindar soluciones a las empresas que transportan productos. (Esquineros, pallets y cajas, todo hecho de cartón).

También existen metalúrgicas que se dedican a la fabricación de acoplados y tanques, aberturas metálicas, maquinarias para embalajes, productos alimenticios, entre otros y empresas que se dedican a la fabricación de muebles y aberturas.

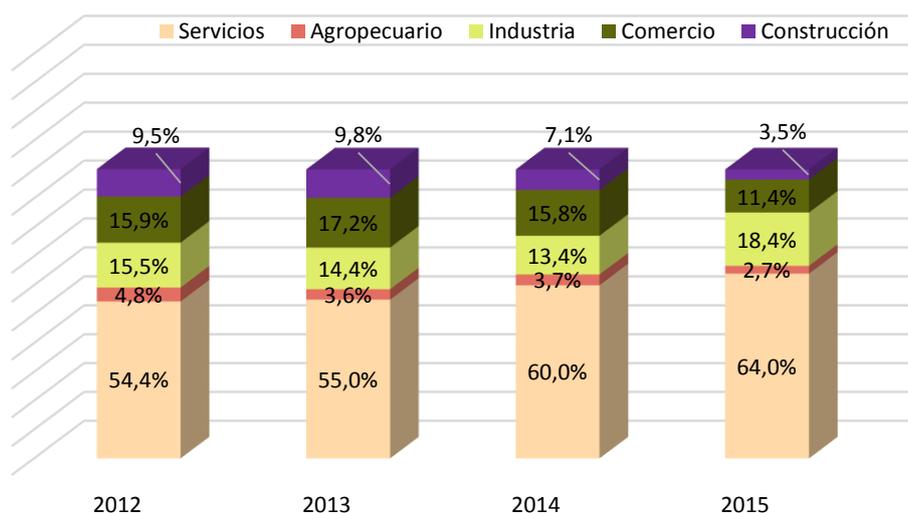


Ilustración 33 Ocupación por Sect. Económicos Sunchales .Relev. Socioeconómico 2015.

La estructura ocupacional de la ciudad denota que la rama de actividad que mayor incidencia representa en términos de personas ocupadas es el sector servicios, que incluye también, a la administración pública.

En el sector Servicios es de destacar la participación de la Cooperativa Sancor Seguros iniciada en el año 1945 y que actualmente es reconocida a nivel nacional como una de las Aseguradoras con mayor reconocimiento del mercado. Posee más de 3.000.000 de asociados y más de 1.500 empleados con un buen nivel de presencia de nivel internacional.

El sector agropecuario está representado por 177 productores rurales que se dedican a producir granos, cereales y leche. Existen 68 productores tamberos que producen 140.000 lts de leche diaria que se envían a las usinas lácteas de la zona. Es importante la producción de Soja, Maíz, Trigo, Moha, Sorgo, Cebada, Avena y es relevante la producción ganadera, como también la apicultura. Aproximadamente 5.000 colmenas producen miel en el distrito y pertenecen a 44 productores apícolas.

El sector industrial, Comercial y Servicios comprenden más de 2.000 empresas distribuidas en varios sectores como Industria, Comercio, Servicios Privados y Públicos, Intermediación Financiera, Educación y Agricultura y Pesca. Institucionalmente se agrupan en el Centro Comercial, Industrial y de la Producción que funciona desde el año 1945, a través de cámaras empresariales afines a cada actividad.

### **3.1.6. Infraestructura productiva.**

Posee un área industrial que se encuentra ubicada al este del casco urbano. Fue creada por ordenanza N° 1032 del año 1994 con el nombre de área municipal de promoción industrial. Cuenta con 140.000 mts<sup>2</sup>, y en la actualidad funcionan 30 empresas que emplean a más de 150 trabajadores.

Las actividades económicas que desarrollan las empresas en el área son mayormente metalúrgicas, existen además, fábricas de bolsas de papel para la industria alimenticia, pallets de madera, artículos de fibra de vidrio, electrificadores rurales, entre otras. Empresas como Amipack SRL que se dedica a la fabricación de

embalajes de cartón para las industrias alimenticias y Brigde Hidrogen SA que trabaja en el tratamiento de aguas y recursos son las más destacadas.

El área industrial cuenta servicios de cloacas, agua potable, iluminación, cerco perimetral, forestación, calles con pavimento interno, vigilancia y espacios verdes. En el año 2014 se amplió el área en 3 hectáreas cuyas empresas adjudicadas están en el proceso de instalación.

El área industrial de Sunchales está inscripta en el RENPI (Registro Nacional de Parques Industriales) de la Nación. Estar inscripto en este Registro, permite a los parques y áreas industriales (públicos, privados, mixtos) de la Argentina, y a las empresas radicadas o que quieran radicarse en estos espacios, acceder a los beneficios de programas nacionales, provinciales y/o comunales.

También Sunchales creó en el año 2013 el área municipal de servicios, mediante la ordenanza 2310/2013 al oeste del área municipal de promoción industrial existente, con el objetivo de aportar al ordenamiento territorial de la ciudad mediante el desarrollo de infraestructura para la instalación de empresas de servicios y dar respuesta a las necesidades de las empresas de estos sectores como también a la población. Un total de 20.700 m<sup>2</sup> se pusieron a disposición para el desarrollo del área, en su primera etapa, para que puedan acceder 8 empresas que actualmente están en un proceso de instalación.

### **3.1.7. Internacionalización del territorio**

La ciudad de Sunchales posee tres hermanamientos con Rivarolo Canavese (Italia), Mondragón (España) y Nova Petrópolis (Brasil). Con las dos últimas el motivo y la razón principal de los hermanamientos fueron los lazos cooperativos, que aún se mantienen como principal actividad de intercambio y relación. El primero de los hermanamientos responde a la lógica de los hermanamientos con las raíces y lazos afectivos de los inmigrantes.

Desde 15 de septiembre de 1997, mediante la Ordenanza Municipal N° 1175/1997, se acepta el hermanamiento entre la ciudad de Sunchales y Rivarolo Canavese, y se autorizó al intendente a realizar todas las tramitaciones pertinentes para concretar este hermanamiento.

Rivarolo Canavese es una ciudad de aproximadamente de 12.000 habitantes, con una superficie de 32.25 km<sup>2</sup> que se encuentra en la provincia de Torino, en la Región del Piamonte, norte de Italia. El verdadero contacto de culturas se consumió en febrero de 2000, cuando un grupo de jóvenes estudiantes de Sunchales acompañados por su profesora viajaron hacia Rivarolo Canavese, dando el puntapié inicial para que luego se iniciara una serie de intercambios culturales que permitieron a las ciudades ir consolidando el vínculo de la hermandad.

El hermanamiento entre Sunchales y Mondragón se constituyó el 26 de febrero de 2007 en Arrasate-Mondragón, luego de un año en el cual se iniciaron los contactos con esta localidad motivados por la posibilidad vincularse con el cooperativismo de Sunchales.

En el año 2006 representantes del cooperativismo local, visitaron la sede central de la Mondragón Corporación Cooperativa, seguido por un recorrido por las dependencias de Mondragón Unibertsitatea, Caja Laboral y Lagun Aro, y desde aquel momento se fueron sucediendo visitas de ambas partes, logrando el acuerdo un año más tarde.

Arrasate-Mondragón, tiene una población de 22.052 habitantes, que se encuentra al suroeste del territorio de Gipúzcoa, en la comunidad Vasca.

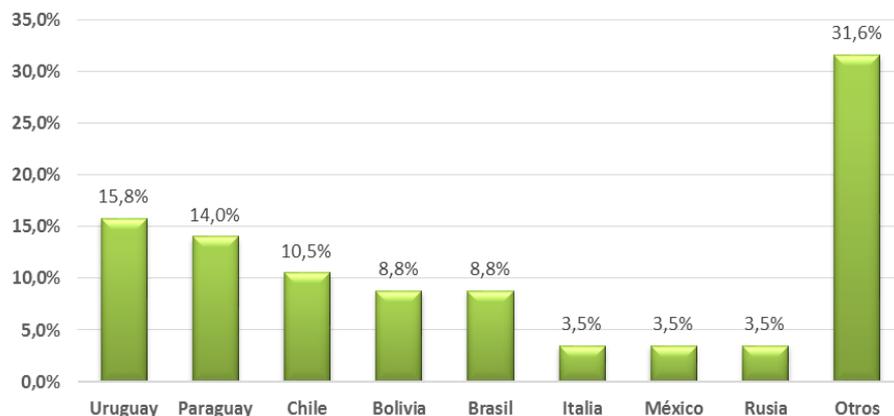
Las ciudades de Sunchales (Argentina) y Nova Petrópolis (Brasil), ambas localidades “Capital Nacional del Cooperativismo” en sus respectivas repúblicas, protagonizaron el acto de su hermanamiento el viernes 26 de noviembre de 2010 en la ciudad de Sunchales y el 30 de noviembre del mismo año, se efectuó el acto de hermanamiento en la ciudad brasilera de Nova Petrópolis.

El propósito de este hermanamiento es trabajar conjuntamente intereses de incumbencia para las dos regiones. Sunchales y Nova Petrópolis, motivadas principalmente por los intercambios cooperativistas. Este hermanamiento es el más dinámico en términos de intercambio, que tienen por finalidad promover la educación cooperativa.

Nova Petrópolis es una ciudad ubicada en la Sierra Gaucha, en la Región de Rio Grande del Sur, a 90 km de la ciudad de Porto Alegre, con una población aproximada de 20.000 habitantes. Desde el año 2010 es Capital Nacional del Cooperativismo de Brasil.

A pesar de su tamaño, Sunchales, a través de sus empresas, genera una actividad interesante relacionada con el exterior, mediante las exportaciones e importaciones.

### Destinos de las Exportaciones

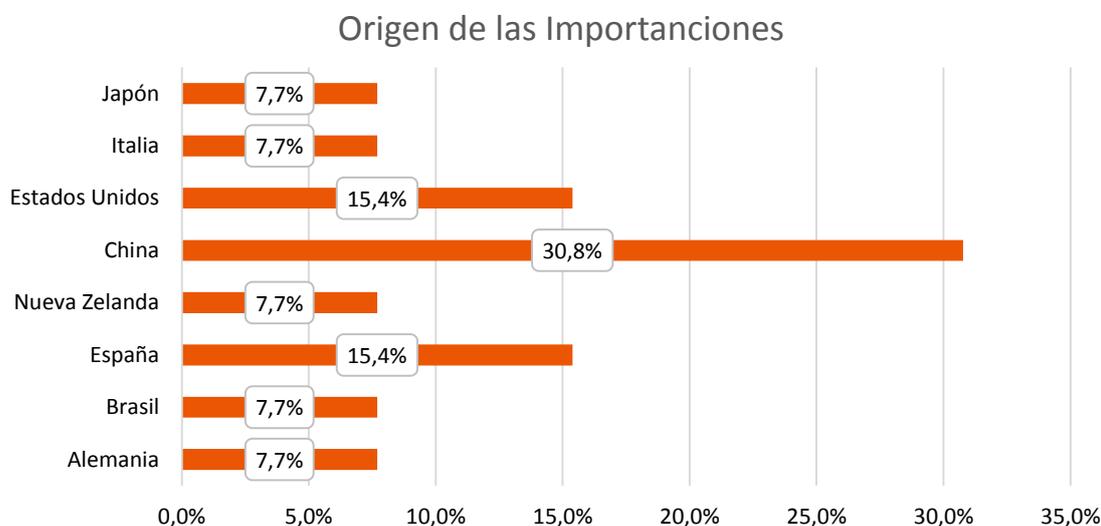


*Ilustración 34 Destino de las Exportaciones. Fuente Municip.de Sunchales.2015*

Casi el 58% de las exportaciones sunchalenses tienen por destino los países limítrofes de Argentina, encabezadas por Uruguay, debido a distintos factores, como la cercanía geográfica, similitudes culturales y productivas, manejo de un mismo idioma (excepto Brasil), preferencias arancelarias dadas por acuerdos bilaterales (caso Chile) o por ser miembros plenos del Mercosur (Brasil, Uruguay, Paraguay y Bolivia).

Las exportaciones del distrito presentan gran variedad de productos, principalmente ligados al sector agrícola: Arreadores de ganado, centrifugadoras y aparatos para filtrar líquidos y gases, controladores de temperatura, electrificadores de cercas, embolsadoras y extractoras de granos, empaquetadoras, equipos de entrenamiento y rehabilitación deportiva, esquineros de cartón, indicadores digitales, inmovilizadores de ganado, leche en polvo, fórmulas infantiles, limpiadores de tambos, manteca, piletas para quesos, quesos, bolsas de papel, sensores de gas, separadores de cartón, servicios profesionales vinculados a la industria láctea, válvulas moduladas, entre otros.

Las importaciones de las empresas locales no conservan la lógica de las exportaciones, el principal vendedor es China (30,7%), seguido por España y Estados



*Ilustración 35 Origen de las Importaciones de Sunchales: Fuente Municipalidad 2015.*

Unidos, con una participación en las importaciones del 15,4% cada uno de ellos. Representando a los países vecinos, aparece Brasil, como una participación menor 7,7% de participación.

La misma lógica se da a nivel nacional, donde las importaciones originarias del ASEAN (Asociación de Naciones del Sudeste Asiático), encabezadas por China, se posicionan en primer lugar con el 26% del total (INDEC, 2015).

Los productos que se compran en el exterior son: Accesorios de soldar a tope, Aceites mezclas, Acero inoxidable, Carburadores, Componentes electrónicos, Componentes para equipos, Empaquetadoras de caucho, Máquinas y aparatos, Paneles solares, Premezcla de vitaminas, Repuestos de maquinarias, Bolsas de papel y Válvulas mariposas.

En la mayoría de los casos, se trata de bienes que no se fabrican en la ciudad (excepto las bolsas de papel), destinados principalmente al sector metalúrgico.

### **3.2. El movimiento cooperativo clave en el desarrollo económico y social.**

En Argentina el Cooperativismo ha tenido y tiene una fuerte difusión y apoyo. Se ha desarrollado en Argentina más que en el resto de América Latina.

A finales del siglo XIX se registra un incremento importante de las inversiones extranjeras para participar de las riquezas y las ganancias que podía ofrecer la agricultura en Argentina.

El ferrocarril se convirtió en un elemento fundamental para el desarrollo de la economía Argentina y también un aporte al desarrollo social, desde el interior hacia el puerto de Buenos Aires. Igualmente importante es la estructura de poder en el control de la tierra. Si bien en algunos casos a los inmigrantes se les entregaban lotes para poder cultivar cereales y alimentar la hacienda, la mayoría de las veces la tierra quedaba en las manos de los terratenientes. El trabajador no conseguía radicarse definitivamente en la tierra que laboraba, en un clima de inseguridad y expuesto a la posibilidad de un desalojo sorpresivo. Por un lado se iba articulando el sistema agrícola con almacenes de ramos generales, consignatarios, acopiadores, industriales privados, etc. Por el otro la falta de crédito, los altos precios por el arrendamiento de la tierra y la ausencia de comodidades hacían que el trabajo del productor agrario resultara muy duro.

Fue la necesidad de independizarse del dueño de la tierra, del patrón, que empujó entonces a los colonos a conformar las primeras cooperativas. Sin embargo, en las regiones eminentemente agrícolas como el norte de la provincia de Buenos Aires y el sur de Santa Fe estas nuevas entidades enfrentaban muchas dificultades para afianzarse. Siendo su principal actividad el acopio y venta de cereales, en casos de eventos climáticos catastróficos como sequías, inundaciones, granizos o invasiones de langostas, el trabajo de un año entero corría el riesgo de perderse.

El movimiento cooperativo en las primeras décadas del siglo XX era promovido por legisladores e intelectuales vinculados al partido socialista que se enfrentaban a los políticos conservadores.

A finales del siglo XIX la ganadería comienza a jugar un papel protagónico en el desarrollo agrícola de la Argentina, mientras se ultiman las infraestructuras del ferrocarril y llegan los inmigrantes europeos, con su capital de ideas e ideales de solidaridad y cooperación. Se forman cooperativas que se dedican a distribuir insumos y mercadería a los asociados a precio justo y peso exacto, y concentran la producción de los socios para la sucesiva industrialización y comercialización.

Donde la lechería puede prosperar, algunos productores tamberos se agrupan en cooperativas primarias con sus propias cremerías y fábricas de quesos.

La constitución de cooperativas se presenta como una necesidad, frente al poder contractual que tienen los acopiadores y a la falta de garantías, estabilidad y precios justos por la compra de la leche. Sin embargo, las cooperativas son aisladas y limitadas en su actividad, y siguen dependiendo de los intermediarios sin tener acceso a los mercados finales.

La primera cooperativa lechera se constituye en la localidad de Zavalla en el año 1918, a pocos kilómetros de la ciudad de Rosario, con el acompañamiento técnico de la Secretaría de Agricultura de la Nación.

A partir de ese primer modelo, en paralelo con la proliferación de los tambos en las provincias de Santa Fe y Córdoba, se forman la Cooperativa Limitada de Tamberos de Sunchales (1929), y entre otras la Cooperativa de Tamberos Colonia Raquel (en 1929, a 18 km de Sunchales), Colonias Frías (en 1936, a 15 km de Sunchales) y San Bernardo (Colonia Bossi en 1940, a 50 km de distancia).

Inicialmente su actividad principal es la concentración de la leche en la cremería: el productor acercaba su producción a este lugar en carro cada día y aquí la leche viene desnatada, separando la crema de la caseína. Con el tiempo, las cooperativas incorporan el secado de caseína para su posterior comercialización.

En 1930 en la localidad santafesina de San Carlos se constituye la primera cooperativa tampera de segundo grado de América Latina, integrada por cuatro entidades. La experiencia de la Unión Cooperativas Limitada San Carlos servirá de ejemplo para los productores que iniciarán el movimiento de SanCor, y las dos entidades se fusionarán en el año 1981.

El 17 de septiembre de 1938 un grupo de dieciséis cooperativas tamperas de las provincias de Santa Fe y Córdoba tomaron la decisión de juntarse para industrializar la leche y producir manteca para el mercado de las grandes ciudades argentinas. Nació en ese entonces en Sunchales, interior de la provincia de Santa Fe, SanCor Cooperativas Unidas Limitada Fábrica de Manteca, cooperativa de segundo grado destinada a convertirse en un símbolo del cooperativismo agro-industrial argentino y

en la empresa láctea más importante de América Latina. Era el comienzo de una historia de desarrollo económico y social.

Casi 75 años después, Sunchales es una dinámica ciudad reconocida como capital provincial y nacional del cooperativismo debido a la presencia de numerosas cooperativas, mutuales y fundaciones. Las empresas principales son SanCor CUL y el Grupo Sancor Seguros, compañías de envergadura internacional que han elegido mantener su centro direccional en la ciudad donde han nacido, contribuyendo de manera fundamental para hacer de Sunchales uno de los municipios con los más altos niveles de ocupación, calidad de vida y renta per cápita de la Argentina.

Este movimiento emblemático para los sunchalense ha logrado ser declarada Capital Nacional del Cooperativismo por el Poder Legislativo Nacional en el año 2005, siendo además declarada en 1974 por el gobierno provincial Capital Provincial del Cooperativismo.

En 1945 acontece otro hito fundamental para el desarrollo del cooperativismo de Sunchales y de la región, dicho año nace Sancor Cooperativa de Seguros Limitada. Ante la necesidad de ofrecer una cobertura de los riesgos propios de las actividades en la planta industrial de manteca y después de la aprobación de la Ley de Seguros en el año 1943, se decidió comenzar a prestar servicios en el campo de la previsión social. En 1947 es autorizada a operar por la Superintendencia de Seguros de la Nación. Su primer asociado es SanCor CUL.

Con el paso de los años, los emprendimientos solidarios continuaron en todos los aspectos en la ciudad de Sunchales.

Los productores agropecuarios organizaron en 1939, la “Cooperativa Limitada Agrícola Ganadera de Sunchales”. En 1963 se crea “UNCOGA: Unión de Cooperativas Ganaderas Limitada” luego transformada en Federación de Cooperativas Agropecuarias Limitada.

La provisión de agua potable y gas natural, el consumo de productos de primera necesidad y la actividad financiera fueron también desarrollados mediante la organización cooperativa.

1929	•Cooperativa Limitada de Tamberos de Sunchales
1938	•Sancor Cooperativas Unidas Ltda.
1939.	•Cooperativa Ltda de Tamberos Sunchales Norte •Cooperativa Lta Agrícola Ganadera de Sunchales
1942.	•Cooperativa Limitada de Tamberos El Fortín. •Cooperativa Limitada La Manuelita
1945.	•Cooperativa Sancor Seguros. Ltda.
1953.	•Cooperativa Agropecuaria de Consumo y Provisión de Ss Públicos Sunchales Ltda.
1957	•Cooperativa de Provisión de Agua Potable y otros servicios públicos.
1958.	•Cooperativa Limitada de Tamberos La Valiente. •Banco Rural Cooperativo.
1963.	•Uncoga. Unión de Cooperativas Ganaderas Limitada.
1979.	•Casa Cooperativa Ltda.

*Ilustración 36. Evolución del Cooperativismo en Sunchales. Elaboración propia.*

Surgieron de esta forma: “Cooperativa de Provisión de Agua Potable y otros Servicios Públicos de Sunchales Limitada”, fundada en 1957, la “Cooperativa Agropecuaria de Consumo y Provisión de Servicios Públicos Sunchales Limitada”, creada en 1953; y otras entidades como el “Banco Rural Cooperativo Limitado” fundado en 1958.

Con el objetivo de fortalecer la integración cooperativa se fundó en 1979 la Casa Cooperativa de Provisión Sunchales Limitada, cooperativa de primer grado, que aglutina al movimiento cooperativo zonal (cooperativas primarias, federación de cooperativas, mutuales y fundaciones).

Los propósitos institucionales son: fomentar el espíritu de solidaridad entre sus asociados y colaborar y apoyar la construcción de una conciencia cooperativa, ejecutando programas de difusión y educación, contribuir al funcionamiento de institutos cooperativos de enseñanza e investigación. Posee 32 entidades asociadas, las cuales emplean más de 6.100 personas y cuenta con 1.932.044 asociados a nivel país.

En el aspecto educativo y cultural, la ciudad de Sunchales es pionera en el desarrollo de cursos de formación cooperativa para docentes de los niveles primario y

secundario de las provincias de Santa Fe y Córdoba. Se ha instrumentado la enseñanza del cooperativismo en los planes de estudio de nivel medio de las escuelas locales.

Desde hace unos años Casa Cooperativa y la Fundación Sancor Seguros fomentan la educación cooperativa a través de la conformación de cooperativas escolares. En Sunchales existen 17 cooperativas escolares funcionando y una federación de cooperativas escolares que las aglutina. La propuesta gira en torno a la creación de Cooperativas Escolares en todo el país, replicando la experiencia de Sunchales en otras localidades del territorio nacional.

En Sunchales fue declarado de interés municipal mediante la ordenanza 1828/2008 (modificada luego por la ordenanza 1968/2010) y que además creó el "Fondo Municipal de Apoyo a Cooperativas Escolares", afectando el 3% del ingreso que en concepto de derecho de registro e inspección, hayan efectivamente realizado las entidades cooperativas de la ciudad en el año.

Juan Bautista Mitri, hijo de italianos de la región del Friuli Venezia Giulia, es reconocido como el "pionero" del cooperativismo local. En la actualidad, una calle y una escuela llevan su nombre. Además en la institución educativa, se inauguró un busto en su homenaje y se ha creado una cooperativa escolar que también lleva su nombre. En el monumento al cooperativismo que tiene la ciudad cuenta con una placa recordatorio a su memoria.

En la semana de la Cooperación el Consejo Municipal entrega una medalla que lleva su nombre, en reconocimiento al alumno cooperativo de cada institución educativa de Sunchales.

### **3.2.1. El Centro de Innovación Tecnológica, Empresarial y Social (CITES).**

El Cites es una incubadora privada, creada por el grupo Sancor Seguros Cooperativo, bajo la forma jurídica de Sociedad Anónima, que busca generar nuevas empresas de base tecnológicas que tengan impacto social.

De acuerdo a sus objetivos, su actuación no refiere solo a potenciar a las empresas que se encuentran desarrollándose en el Centro de Innovación, sino también, colaborar con las empresas de la región a través de herramientas tecnológicas, de

gestión, de desarrollo de capacidades, que ayuden a mejorar el desempeño y la competitividad.

Néstor Abatidaga, Gerente General de la Coop. Sancor Seguros, en su discurso inaugural (2013) afirmó que “la misión del CITES es impulsar un conglomerado de empresas de base tecnológica que contribuya a transformar la matriz productiva de la economía nacional. Es nuestra intención lograrlo vinculando la investigación con el sector empresarial”.

Fue creado en el año 2013 y, si bien es un emprendimiento privado, dentro de sus objetivos busca constituirse en un articulador de proyectos estratégicos, vinculándose a la academia, a los centros de investigación, a los diversos sectores del gobierno (en sus distintos niveles) y las empresas privadas.

En el primer programa iniciado en el 2014, se incubaron 3 empresas: una relacionada con el área de la biotecnología que tiene por objetivo desarrollar equipos para la industria farmacológica, y desarrollo de nuevos bio-pesticidas; otra de las empresas incubadas, es un proyecto surgido en el Instituto Balseiro, con propiedad intelectual de la comisión nacional de Energía y Conicet, que se dedica a desarrollar equipos para la detección de nuevos contaminantes en la industria láctea, medio ambiente y también, para posibles aplicaciones en la extracción de petróleo; y el tercer proyecto incubado, pertenece al grupo Sancor Seguros, y es el desarrollo de una solución para la geo-referenciación del riesgo.

Posee un área de ingeniería destinada a resolver cuestiones tecnológicas y de gestión interna de las empresas. Otra área que se dedica a la biotecnología y pretende ser un espacio de investigación y aplicación de conocimientos a la biología. Otra área dedicada a las tics, que focaliza su estudio en el tratamiento, representación, manejo automático y racional de la información. El principal objetivo de este laboratorio es colaborar con las empresas del software. Un área de nanotecnología, área destinada a la investigación, diseño y manipulación de la materia a nano escala.

Ofrece a sus startups incubadas, un espacio exclusivo de incubación para el emprendimiento por hasta dos años, con acceso a laboratorios comunes totalmente equipados en nanotecnología, biotecnología, ingenierías y tics; todo ello dentro de una instalación de 700 metros cuadrados.

Cuenta con un equipo de profesionales que brindan soporte de negocios, gestión, propiedad intelectual y tecnología, A ello se suma el apoyo proveniente de las áreas corporativas del grupo Sancor Seguros y también de escuelas de negocios líderes de Argentina y la región.

Ofrece además servicios para potenciar el desarrollo del emprendimiento y del emprendedor (Coaching), y sus relaciones con contactos que generen oportunidades de negocios (Networking).

El período de incubación es de dos años, y para ingresar se debe participar del programa anual denominado Start Up. Este programa, tiene una duración entre tres y cuatro meses, en los cuales se brinda formación y asesoramiento al emprendedor, y consta de cuatro etapas: entrevista a fin de conocer el proyecto, examinar la presentación, el plan de negocios e información enviada por los emprendedores. La segunda etapa consiste en la presentación del proyecto al staff del Cites. La tercera etapa comprende entendimiento y validación de fundamentos de la startup, fundamentos más importantes del proyecto, a fin de tener solidez a la hora de decidir la inversión. Y la cuarta etapa es la presentación final frente al comité de inversión para su aprobación. Luego de este entrenamiento, se seleccionan tres empresas para comenzar con el proceso de incubación.

### **3.3. Política pública de apoyo a emprendedores.**

En el año 2003 a través de la Ordenanza 1489/2003 del Concejo Municipal se crea el Fondo para el Fomento de Emprendimiento Empresariales, destinado a promover el emprendedorismo y apoyar financieramente a los emprendedores, con afectación específica de fondos del presupuesto. Ordenanza que fue modificada posteriormente por otras ordenanzas, 2105/2011, 2143/2011 y 2258/2012, que principalmente modifican el porcentaje de afectación de los ingresos a este programa.

Es un fondo rotatorio que permite acceder a los emprendedores al financiamiento de sus proyectos a través de préstamos que tienen que devolver, con una de tasa de interés que está por debajo de la tasa de préstamos las entidades financieras; y que además los requisitos para acceder son más flexibles que los exigidos en cualquier entidad financiera.

Este fondo se constituye, de acuerdo a lo que establece la normativa por los siguientes aportes:

- 100% (ciento por ciento) de la recaudación por el derecho de Sisa (Sistema Impositivo al Servicio Ambulatorio) abonado por los vendedores ambulantes.
- 2% (dos por ciento) de lo recaudado por el derecho de registro e inspección, presupuestado en el ejercicio inmediato anterior. Este porcentaje fue modificado en el año 2012 por la ordenanza 2258/2012, en el que se argumenta, que se baja del 3% constituido originalmente al 2%, porque es necesario su adecuación “considerando la evolución de los desembolsos realizados, los que se reflejan en las partidas presupuestarias correspondientes, así como las proyecciones para nuevos financiamientos.
- Integran además el fondo rotatorio, los recursos generados por la devolución e intereses de los préstamos otorgados a los emprendedores.
- Fondos privados provenientes de legados y donaciones, que personas físicas o jurídicas destinen al mismo.
- Otros recursos que se pudieren obtener a nivel local, provincial, nacional e internacional.

La normativa además prevé en su artículo tercero que el 80% (ochenta por ciento) se destine al financiamiento de proyectos empresariales, a través de la adquisición de insumos, maquinarias y elementos que se justifiquen como necesarios para el proceso productivo y el resto a la capacitación y desarrollo de ideas-proyectos.

Desde la implementación de la Ordenanza se han otorgado 555 préstamos a emprendedores desde el año 2004 (año que se implementó) y hasta el año 2015, por



*Ilustración 37 Distribución de préstamos por año. Período 2004-2015. Elaboración propia*

un total de \$ \$ 3.268.108. La recuperación es de más del 80%, esto denota el alto compromiso de los emprendedores y la apropiación, que ellos mismos, manifiestan del programa.

Los montos máximos por préstamo varían año a año según la demanda de los emprendedores, la complejidad de los proyectos, del contexto económico local, y de las prioridades que le otorga cada gobierno local en la promoción del emprendedorismo.

El rol de la comisión ejecutiva de la casa del emprendedor, es evaluar, aprobar, o sugerir modificaciones en todos los proyectos que presentan los emprendedores en cada convocatoria. Generalmente se realizan de dos a tres convocatorias en el año para que los emprendedores presenten su pedido de financiamiento junto al proyecto que elaboran.



*Ilustración 38 Préstamos por año. Casa del emprendedor. Elaboración propia*

Además de este fondo rotatorio creado por Ordenanza existen otras líneas de financiamiento del municipio como: microcréditos sociales y banco solidario. Son líneas de préstamos con montos menores, que constituyen una herramienta más de apoyo a los emprendedores más pequeños y de todos los rubros, a una tasa sumamente accesible.

### **3.4. La creación de la incubadora de empresas del municipio de Sunchales.**

La incubadora de la ciudad de Sunchales surgió en un contexto de crisis económica, social y política que había sumergido a la República Argentina en los años 2001 al 2003. Esta crisis a nivel nacional había arrasado con toda credibilidad de la

ciudadanía hacia el gobierno y las instituciones, “que se vayan todos” era el lema de la gente que salió a las calles en aquel diciembre del 2001, por lo que era urgente para estas últimas recuperar legitimidad.

Frente a este contexto y en muchos casos quienes se pusieron al frente de la situación crítica fueron los municipios, como los representantes del gobierno más cercanos a aquellos ciudadanos desanimados, desocupados, y con necesidades básicas insatisfechas.

El desempleo en Argentina en el año 2001 alcanzó el 21.5%. “La creciente inseguridad laboral estuvo acompañada por un retroceso significativo en la cobertura social. La porción de la población con derecho a jubilaciones se redujo de 71% en 1992 a 56% diez años más tarde, y la cobertura del seguro médico cayó de 68% a 55% en ese mismo período”. (Unicef, año 2006. Efectos de la crisis en Argentina.)

Los gobiernos locales buscaron apostar al desarrollo de sus ciudades con las escasas herramientas y recursos que el gobierno nacional les proporcionaba y que ellos mismos podían generar a través de sus gestiones y de la respuesta de la ciudadanía. En la entrevista realizada al Dr. Trinchero, intendente en aquel período (1999-2003), recordaba:

“Las políticas que implementamos, respondieron a aspectos muy feos de nuestro país en los años 2001 y 2002, cuando estuvimos al borde de una guerra entre los que quedaban con algo y los que no tenían nada.

Había movilizaciones y en Sunchales cerca de 900 personas habían accedido al plan jefe y jefa de hogar desocupados. La idea era tratar de buscar herramientas para que no falte lo básico para la subsistencia.”

Según Centro de Estudios Legales y Sociales (2003).

“El plan jefes y jefas fue una política importante del gobierno nacional por extender prestaciones asistenciales a un número significativo de personas, característica que, probablemente, sea uno de los pocos elementos que lo diferencian de los programas que configuraron la política pública de la década del noventa en esta materia.

En medio de una profunda crisis económica, política y social, este hecho, se debe a que el plan nace no sólo como herramienta de la política social, sino principalmente como instrumento para apaciguar un conflicto social de características inéditas que ponía en juego la continuidad del sistema político institucional.” (pág. 3).

La prestación otorgada consistía en otorgar un pago de una ayuda económica no remunerativa a cambio de una serie de contraprestaciones que debían realizar los beneficiarios.

Los destinatarios eran los jefes o jefas de hogar desocupados con hijos menores a cargo. El programa buscaba asegurar la concurrencia escolar de los hijos, así como el control de la salud. También alcanzaba a los jefes de hogar cuyo cónyuge, concubina o cohabitante se encontrare en estado de gravidez.

Esta política pública se instrumentó a través del decreto 565/021, también denominado Derecho Familiar de Inclusión Social: Plan Jefes y Jefas Desocupados, para ser aplicado hasta el 31 de diciembre de 2002 en todo el territorio nacional y en el marco de la declaración de la emergencia alimentaria, ocupacional y sanitaria alcanzó a 1.987.875 personas.

Según el Contador Cattáneo, que durante el año 1999 al 2002 ocupó el cargo de subsecretario de desarrollo económico del municipio:

“Desde el estado local se asumió un rol diferente: salir a resolver lo cotidiano para cubrir las necesidades básicas en salud y alimentación como complemento a este déficit que siempre ha tenido el estado provincial.”

“Más allá de lo urgente también trabajamos en evaluar y generar algunas herramientas a través de la casa del emprendedor que permitan ofrecer desde lo financiero y desde el asesoramiento administrativo algunas acciones para que aquellos que tengan algún tipo de iniciativa propia puedan verse acompañados”.

“Aquel contexto (desfavorable) marcó toda mi gestión y las herramientas de desarrollo económico se vieron condicionadas ya que no había recepción para las políticas públicas.”

“Los empresarios y el sector industrial estaban destruidos, pensando en cómo sobrevivir, cómo pagar los sueldos, cómo no desaparecer ante el aluvión de productos de otros países. Uno tenía que asumir un papel más social que económico. Me tocó llevar a delante un área que tenía que ver con la cuestión económica, de promoción de la industria en la peor época del país. Por lo que eran muchos los esfuerzos que se hacían y pocos los resultados favorables.”

“Desde el municipio se hacían muchos esfuerzos pero no se encontraba el eco de parte del sector industrial para tener cabida ante acciones determinadas del gobierno. En ese contexto, existían muchas demandas de emprendimientos que querían ponerse en marcha y ser incubados y pocas posibilidades en estructura y económicas desde el municipio para atenderlas.”

“Se trabajaba con muy pocos proyectos de incubación y en una situación latente en la que no sabían si iban a sobrevivir o no porque estaba afectados por la coyuntura. Fue una situación muy particular del país y Sunchales no se vio aislada. Era muy difícil trabajar.”

Previo a estos años Bolatti, subsecretario de desarrollo económico durante los años 1995-1999 había participado del programa municipios productivos, impulsado por el entonces ministro de producción de la provincia, CPN Perotti. Este programa preparaba estructuras municipales para trabajar en el desarrollo productivo de cada territorio, apoyándolos en capacitaciones, y fortalecimiento de las áreas.

Según comenta Bolatti:

“Fue un programa importante para la provincia que permitió a los municipios y comunas relacionarse con el sector productivo local. Los objetivos principales estaban focalizados a crear y fortalecer áreas de apoyo a la producción; descentralizar la política productiva del gobierno santafesino; y potenciar las actividades económicas existentes y promover la creación de nuevas alternativas productivas, en una relación estrecha con los sectores productivos de cada territorio.”

Con este programa se planteó concientizar tanto a las autoridades municipales como a las entidades intermedias acerca de la importancia de ser protagonistas en la toma de decisiones en el entorno productivo local. Luego, la dirección encargada de

conducir el proceso y con el objetivo de acelerar el cambio y potenciar la capacidad de los responsables de las áreas, comenzó con un fuerte componente de capacitación, ya sea en técnicas de gestión como en la nueva concepción del desarrollo, y con la realización de los encuentros regionales que buscaban analizar las fortalezas y debilidades de cada región provincial.

Durante parte de 1997 y todo 1998, se realizaron además eventos de capacitación específica, siguiendo las solicitudes y cubriendo las necesidades que surgieron de un relevamiento productivo de las empresas industriales de cada localidad provincial.

Bolatti junto a otros funcionarios de otros municipios, había participado entonces de este programa y a través del mismo conoció algunos modelos de incubadoras de empresas que ya estaban funcionando en otras ciudades de la Argentina.

Así, tuvo la posibilidad de viajar a España, para capacitarse en este aspecto y conoció el modelo de incubadora del País Vasco, en el que se desarrollaban principalmente programas de desarrollo de software y servicios informáticos, que al respecto comenta:

“En el año 1996 tuve la posibilidad de viajar a España donde he visto la experiencia en la ciudad de Irún de una incubadora de empresas. Se trataba de una casona vieja separada en boxes con escritorios donde trabajaban los emprendedores que estaban incubados.”

Además, conoció una Industria Aldea en la localidad de San Sebastián. La misma consistía en un galpón dentro del cual se le otorgaba un sector a cada empresa incubada y la posibilidad de utilizar servicios comunes como salas de reuniones y ciertas oficinas.

Estos fueron los antecedentes que llevaron a impulsar varias herramientas de desarrollo económico para la localidad: la casa del emprendedor, el área municipal de promoción industrial y la incubadora de empresas.

La idea ya estaba sembrada, y se iniciaba un proceso de mucho esfuerzo para convencer al sector productivo y a los propios funcionarios del municipio sobre la importancia de estas herramientas y para lo cual Bolatti fue un actor clave en su gestión e implementación:

“Luego de la experiencia en el País Vasco, fuimos con el intendente Trinchero y varios empresarios a conocer la incubadora de empresas que funcionaba en la ciudad de Córdoba. Necesitábamos sensibilizar sobre la importancia de estas herramientas en el desarrollo económico de la localidad”.

“En los años subsiguientes (1997/1998) comienza el proceso del Plan Estratégico de Sunchales. Este plan nos permitió proponer la idea de una incubadora de empresas para Sunchales, que fue debatida en los talleres que promovía el plan y surgió del consenso su implementación y ejecución por los actores, que asumieron también un rol protagónico.”

#### **3.4.1. Hacia la consolidación de una incubadora de empresas en Sunchales.**

Si bien la ordenanza que da cuenta de la creación a la incubadora de empresas fue aprobada en el mes de junio del año 2001, no fue hasta el año 2003 que se instalaron los primeros emprendedores. Si bien las demoras en su implementación, no están del todo claro, la inexperiencia en el manejo de una incubadora, la situación del país y el cambio de gobierno local, fueron algunas de las restricciones que se fueron presentando en el transcurrir del tiempo.

Cuando se revisa los considerandos de la ordenanza 1377/01 que dio lugar a la creación de la incubadora de empresas, el primer considerando que aparece y que es parte de la fundamentación del proyecto, es la situación complicada y difícil que vivía el país en términos de empleo, y que el municipio al contar con un área de desarrollo productivo y servicio municipal de orientación laboral, podía actuar positivamente en el mercado laboral local, impulsando esta herramienta.

Además la normativa fundamenta el proyecto afirmando que el municipio tiene la posibilidad de proveer recursos para acompañar desde el inicio a los emprendedores con sus emprendimientos apoyándolos en los primeros meses de actividad (meses críticos para el arranque), a fin de motivar y promover su crecimiento y consolidación.

La normativa tiene su espíritu en considerar a las pequeñas y medianas empresas como fuente de empleo de alto impacto para la localidad y que la situación de los desocupados que buscan empleo se suma a la habitual falta de recursos iniciales para los emprendedores que con ideas propias pudieran comenzar una actividad

empresarial. Que existen experiencias en el mundo que han permitido reducir los riesgos y mortandad de emprendimientos en sus etapas iniciales.

En la ordenanza hace mención a la relevancia de emprendimientos de base tecnológica, por sus crecientes posibilidades de inserción en los mercados, alta calidad de empleo, crecimiento rápido que luego no se vería reflejado en la incubación de los emprendimientos durante el período de estudio.

El lugar definido, en primera instancia, para la instalación y funcionamiento de la incubadora de empresas de Sunchales, fue un viejo edificio que se encontraba en desuso sobre la calle Avellaneda. Sus dueños lo habían adquirido para emplazar una sucursal de una importante cadena de supermercados de Rafaela, pero que por diversas razones normativas de la ciudad, esta iniciativa no se pudo concretar. Hasta el año 2008 la incubadora funcionó en este edificio de calle Avellaneda en años anteriores fue testigo del desarrollo de una metalúrgica importante de la ciudad.

A través de un comodato, la empresa rafaeline se lo cedió al gobierno de la ciudad, quien ya había determinado instalar allí todas aquellas áreas relacionadas al desarrollo productivo y generación de empleo del municipio; la subsecretaría de desarrollo económico, la casa del emprendedor, la oficina de empleo y la incubadora de empresas.

Dicho comodato, fue autorizado por la ordenanza municipal N° 1441/2002, la cual establece textualmente en su artículo primero:

“Autorícese al Sr. Intendente Municipal a suscribir contrato de comodato con la presidenta de la empresa, según texto que se adjunta a la presente y forma parte de la misma, en el que se hace referencia a la cesión de uso gratuito del inmueble ubicado en avda. Sarmiento y Avellaneda.”

El transcurrir de los años la sostenibilidad del proyecto no fue nada fácil para los integrantes del gobierno local. El hecho que sea un edificio que hacía mucho que no se lo habitaba, develaba la falta de mantenimiento, que mostraban condiciones edilicias no óptimas para los objetivos para los cuales se había adquirido, principalmente en lo concerniente al espacio destinado a la incubación de empresas.

El espacio destinado a la incubadora de empresas era muy amplio, consistía en una superficie de 750 m<sup>2</sup> cubiertos, que permitía dividir en boxes de gran capacidad en m<sup>2</sup>, para que los emprendedores desarrollaran sus proyectos con un margen importante de comodidad.

Pero tenía muchas falencias en cuanto a su estructura y también en lo referente a la división de los boxes de cada emprendimiento. Al ser una estructura antigua, su deterioro era importante, tenía roturas por las cuales se filtraba el agua en los días de lluvias y las condiciones de climatización y aireación no eran las adecuadas.

Los boxes, por su lado, tenían una división construidas con tejidos (mallas) de hierro, lo que perjudicaba el desempeño de algunos trabajos por los ruidos molestos y constantes de algunas herramientas, el polvillo que se distribuía por el lugar o el olor de los químicos de las pinturas. Las condiciones de climatización tampoco eran adecuadas.

Funcionaba en ese mismo edificio, la subsecretaría de desarrollo económico, responsable de llevar adelante y conducir la incubadora de empresas. Esta situación de estar en el lugar se constituía en una ventaja porque permitía un contacto diario, directo, y hasta informal entre el los funcionarios, el personal técnico y los emprendedores incubados.

Por otra parte el gobierno local ya había iniciado las gestiones para la compra de un terreno en el área de municipal de promoción industrial, que tendría como destino la edificación la casa del emprendedor en forma definitiva, incluyendo en su proyecto la incubadora de empresas.

Para el Dr. Toselli, intendente en el período 2003-2007:

“La incubadora era un programa que se había implementado en el gobierno anterior y que le dieron continuidad porque consideraban una importante herramienta de apoyo a los emprendedores locales, inclusive propusieron y desarrollaron otra herramienta de impulso al desarrollo productivo local a través del Fondo de Fomento de los Emprendimiento.

Estaba en construcción el nuevo inmueble de la casa del emprendedor, en el área industrial y continuaron la obra hasta finalizarlo.

También en estos años se establece la creación de una comisión en donde están representadas distintas instituciones encargada de evaluar el otorgamiento de los créditos.”

Este nuevo edificio destinado a promover los emprendedores se inició mediante la ordenanza municipal N° 1640/2005. En su artículo primero establecía

“Llamase a licitación pública a partir del 28 de setiembre de 2005 y hasta el 28 de octubre de 2005 para la adquisición de un galpón, de acuerdo al pliego de bases y condiciones, condiciones particulares, especificaciones técnicas y anexos, confeccionados a sus efectos y que se adjuntan a la presente como anexo N° 1, con un presupuesto oficial de \$ 51.000.- (Pesos cincuenta y un mil).”

Domínguez, integrante del equipo técnico de la casa del emprendedor, recuerda:

“Para construir la nueva casa del emprendedor se usaron fondos de la Nación que llegaban a través del programa componentes materiales y que utilizó mano de obra a la vez del programa jefe y jefa de hogar.”

En esta normativa aparecen más claros los objetivos de la “Casa del emprendedor”, en la cual se establece que surge como una respuesta concreta a la necesidad de poner en marcha mecanismos tendientes a alentar el desarrollo productivo local y regional, para generar nuevas posibilidades de empleo, diversificando la base económica de la ciudad.

La Casa del Emprendedor está dirigida específicamente a promover el desarrollo de micro emprendimientos, conformados a partir de iniciativas individuales, pequeñas sociedades o de la misma estructura familiar, capaces de sustentarse en el tiempo, generar riquezas y captar mano de obra desocupada. Los micro-emprendimientos se basan en impulsar nuevos proyectos que diversifiquen el tejido productivo local, en el desarrollo solidario del trabajo participativo, despertar la mentalidad empresarial,

mejorar la calidad de vida de los participantes y contribuir al crecimiento integral de la ciudad.

También surge de la lectura de esta normativa la definición de incubadora de empresas para el municipio de Sunchales:

“Que la incubadora consiste en el asesoramiento para la gestión (técnica, administrativa, legal, etc.) y la provisión de un lugar físico (box, oficina, galpón, con servicios comunes -energía eléctrica, teléfonos, limpieza, seguridad), que permite a las nuevas empresas/emprendimientos desarrollarse en sus distintas etapas, minimizando los riesgos propios de una unidad empresarial.” (Ordenanza municipal N° 1640/2005).

Volviendo a los inicios de la incubadora de empresas, apenas empezó a funcionar el edificio en la calle Avellaneda, se instalaron provisoriamente algunos emprendedores que habían recibido una ayuda económica a través del plan jefes y jefas de hogar desocupados. Domínguez manifiesta:

“Recuerdo que trabajaba en la Casa del emprendedor en los primeros años en la calle Avellaneda. Desde la Nación se recibían los planes jefe y jefa de hogar, que consistían en una suma de dinero para que los beneficiados puedan iniciar algún emprendimiento. Sin embargo, no todos contaban con el espacio físico para hacerlo, por lo que inicialmente la Casa del emprendedor brindó ese lugar para que estas personas pudieran desarrollar sus negocios. Ferreira recibió el plan y comenzó a fabricar pizzas para distribuir las a los comercios locales”.

Como era un proyecto nuevo, y todavía no había experiencias para ninguna de las partes, porque tampoco los emprendedores conocían de que se trataba, incluido este que se iniciaba como primer incubado, para Domínguez:

“Este emprendimiento tuvo muchos inconvenientes en sus inicios y no prosperó. Pero fue clave e importante porque animó a que se instalaran otros emprendimientos, que habían participado de la convocatoria de la Casa del emprendedor”.

Ante la inexperiencia de quienes tenían a cargo la incubadora de empresas, por tratarse de un proceso nuevo en la ciudad, se contrató a un especialista de la ciudad de Esperanza, Santa Fe, para que ayude con la puesta en marcha del proyecto, que asesore a cada emprendedor y fortalezca las capacidades de la Subsecretaría en temas de incubación. El especialista contaba con experiencia en asesoramiento a emprendedores, y era el encargado de evaluar los proyectos que se presentaban en las convocatorias junto con la Comisión de la Casa del emprendedor. Para Rolandi, integrante del equipo técnico en aquellos años iniciales:

“El emprendedor presentaba su proyecto con un plan de acción y la evaluación la realizaba un especialista externo, que luego acompañaba y asesoraba a los emprendedores durante todo el proceso de incubación.”

Antes de otorgarles el crédito a los emprendedores se los invitaba a asistir a capacitaciones brindadas por este especialista externo y por otros profesionales, que se seleccionaban según la temática a tratar, marketing, costos, administración, funcionamiento en general de un emprendimiento, entre otros.”

La mayoría de los emprendedores entrevistados evalúa positivamente los servicios que brinda la incubadora, si bien hubo algunos en sus inicios tenían otras expectativas sobre los servicios, en algunos generó cierta disconformidad el apoyo. Luego con el transcurrir de los años, con más experiencia y con más comunicación esta brecha se fue disminuyendo, y prácticamente en la actualidad el emprendedor conoce de antemano todos los servicios de la incubadora y los requisitos necesarios para postularse y participar de la incubación.

En la evaluación de proyectos para incubar participa la comisión ejecutiva de la Casa del emprendedor, cuyas funciones son de evaluar, aprobar y realizar seguimientos de los proyectos. Esta comisión está formada por representantes de varios sectores; del sector público: participa un concejal de cada bloque con representación en el concejo municipal de la ciudad y un funcionario del departamento Ejecutivo Municipal a quien los designa el intendente. Por el sector productivo participa un representante de la Sociedad Rural, un representante del Centro Comercial y un representante del grupo de apoyo a la producción reemplazado en el 2012 por un representante de la Agencia de Desarrollo Económico (Adesu). Por el sector educativo participa un

representante por cada institución de educación media, terciaria, y universitaria de Sunchales y por el sector financiero un representante que emerge de un acuerdo de las entidades bancarias y mutuales de la ciudad. En todos los grupos, excepto el sector público, están representado por un miembro titular y un miembro suplente.

Esta Comisión funciona desde los inicios de la incubadora de empresas, y tiene un valor importante el esfuerzo de cada institución de tratar de mantener su participación en la definición de proyectos productivos que impactarán en el desarrollo de la ciudad.

Rolandi, explica que:

“La Comisión evaluaba principalmente que el emprendimiento sea productivo; que el producto sea fabricación propia del emprendedor y no se tratara de una reventa.”

Para Re, Subsecretario de Desarrollo Económico en el período 2009-2011:

“La Comisión Ejecutiva, además analiza el potencial del producto, si aportan valor a la cadena productiva local, si pueden generar empleo, entre otros aspectos.”

Por otra parte, la Comisión también evaluaba y tomaba posición ante determinadas situaciones ya sea conflictivas o que no se suscitaban de acuerdo a la propuesta inicial por la cual fuera aprobado. De hecho debió intervenir en varias ocasiones que ocurrieron consecuencias de los comportamientos de emprendedores cuando debían abandonar la incubadora de empresas por vencer el plazo establecido de incubación. Situaciones que fueron documentadas y registradas en el libro de actas de la comisión ejecutiva de la Casa del emprendedor.

Estas situaciones conflictivas se vivieron principalmente en el primer período de desarrollo de incubadora de empresas y a pesar de la buena relación que existía entre funcionarios y técnicos municipales con los emprendedores, para Rolandi:

“Se trató de un proceso difícil y engorroso, que condujo a situaciones no deseadas por quienes formaron parte del proceso. Se hicieron muchas reuniones formales comunicando a los emprendedores que el plazo se les vencía y que debían abandonar el lugar”.

El municipio y la Comisión buscaban todas las alternativas posibles para resolver de la mejor manera estas situaciones, según los explica Mondino, Subsecretario de Desarrollo Económico 2003-2007:

“En ese momento tratamos de acompañarlos, nunca de perjudicarles el desarrollo de su trabajo.

Algunos emprendedores recibieron ayuda financiera al final del período para poder construir su propio local y finalizar el período de incubación, que tampoco alcanzó.”

Para esta época ya se había inaugurado el nuevo edificio en donde se instalaría en forma definitiva la Casa del emprendedor, la Oficina de empleo, la incubadora y la Secretaría correspondiente, que estaba ubicado en el Área de Promoción Industrial de Sunchales.

Para Re seguía existiendo la falencia de preparar los equipos para conducir la incubadora:

“En esta nueva etapa, no tuvimos capacitación sobre cómo manejar la incubadora. Adquirimos experiencia con el tiempo y tratábamos de manejarnos pura y exclusivamente con el reglamento”.

En este período tampoco se recibió ayuda o asesoramiento externo, es decir de otras instituciones, que potencien el trabajo de la incubadora y de los emprendedores. No había tantas capacitaciones como en estos últimos años, ni para emprendedores ni para funcionarios.”

A partir de la de la instalación de la incubadora en el nuevo edificio el cambio fue gradual a través de los años, si bien se trataba de un nuevo edificio, las comodidades para el desarrollo de los emprendimientos aún estaban distantes a los que se pretendía desde el gobierno municipal, y que luego a través de los años se fueron mejorando. Además de las condiciones de infraestructura, en los últimos años también han mejorado los servicios brindados y se fortalecieron las políticas destinadas a promover el emprendedorismo, incorporándose otros programas de apoyo, como el programa “Jóvenes con Espíritu Emprendedor”, de la Agencia Adesu, creación de la Asociación Civil Sunchales Emprende, entre otras.

El programa “Jóvenes con espíritu emprendedor” según Reatti, coordinadora de la Agencia Adesu:

“El objetivo del programa es promover el desarrollo de la cultura emprendedora, de innovación y cooperativista en los jóvenes de Sunchales como herramienta para un desarrollo humano, productivo y socio-económico inclusivo y sustentable, para ello acercar la escuela a la empresa y la empresa a la escuela, consideramos fundamental.

Todos los años desde el 2012 junto con otras instituciones de la ciudad, los estudiantes que cursan el último año de las escuelas secundarias, recorren el área industrial, las empresas que allí trabajan, la casa del emprendedor, la incubadora de empresas y tienen una instancia para charlar con los emprendedores y empresarios sobre sus experiencias. Queremos motivar a los jóvenes a emprender y que conozcan que existen en Sunchales un red de instituciones que apoyan a los emprendedores.”

En 2009 se inauguraron las nuevas instalaciones de la Casa del emprendedor con una construcción de aproximadamente 300 m<sup>2</sup> cubiertos.

El nuevo edificio lleva ya tres gestiones funcionando: arrancó con la gestión del Dr. Toselli (hasta 2007), luego una nueva gestión del Dr. Trinchieri (hasta 2011) y la gestión de Bolatti (2015).

Las capacitaciones se hicieron más asiduas, recibiendo apoyo tanto de instituciones como el INTI Rafaela, mediante instancias de capacitación y orientación de los emprendedores incubados; el Instituto Superior Particular Incorporado (ISPI 4003) de la ciudad de Sunchales, que aprovechando las prácticas profesionalizantes, trabajan en conjunto con los emprendedores incubados en mejorar y actualizar sus planes de negocios.

### **3.4.2. De los servicios de la incubadora.**

Actualmente los servicios que presta la incubadora de empresa se pueden dividir en servicios vinculados a la infraestructura: un espacio físico denominado “box” de 8 mts x 8 mts, con servicio de agua potable, energía eléctrica, sanitarios y espacios

comunes, sala de reuniones, sala de capacitaciones equipada con tecnología para conferencias, capacitaciones, seminarios, telefonía, internet, wi-fi y estacionamiento.

Los emprendedores incubados tienen la posibilidad de acceder a fondos de financiamiento local, administrados por el municipio y también a otros fondos a nivel provincial, nacional e internacional, gestionados por funcionarios del área de desarrollo económico del municipio y también de la Agencia de Desarrollo Económico. Ejemplo el programa incubar.

Asistencia técnica para cada emprendimiento adecuado a su naturaleza y características, por lo que se trata de personalizar este acompañamiento, en articulación con otras instituciones.

Capacitaciones en diversos temas con el objetivo de apoyar a los emprendedores en la administración de sus emprendimientos y en desarrollar sus habilidades personales. Comercialización, marketing, costos, administración, impuestos, asociativismo, oficios, entre otros.

Otros servicios, como la participación en exposiciones, ya sea locales como regionales. Difusión del emprendimiento a través de la Casa del emprendedor, vinculación con empresas de la ciudad para generar negocios y organización de eventos con emprendedores de la incubadora de empresa, como lo fue Sunchales Emprende en el año 2015.

### **3.4.3. Etapas del proceso de incubación de empresas, de Sunchales.**

Desde 2003, la incubadora alberga un promedio de tres (3) emprendedores que se renuevan (o deberían hacerlo) en un plazo de tres años, cumpliendo las etapas de pre-incubación, incubación y post-incubación.

El proceso de selección se realiza luego de abrir una convocatoria por 30 a 40 días, en la que se pueden postular los emprendedores cuyos proyectos luego serán evaluados por la Comisión de la Casa del emprendedor. No obstante durante todo el año se atienden consultas y se registran los emprendedores que tienen aspiraciones a postularse para desarrollar su idea en la incubadora.

De acuerdo a la reglamentación vigente de la casa del Emprendedor, el proceso de incorporación de empresas se compone de dos etapas:

Primera etapa, convocatoria: se inicia con la convocatoria pública o en forma directa, por los medios con que se cuente para ellos y en lo posible a través de algún medio masivo de comunicación, radio, televisora y diarios locales y de la zona en la misma se dará a conocer las principales condiciones y criterios para la presentación y posterior selección de las propuestas de proyectos a incubar.

En esta etapa se desarrollan todas actividades inherentes a la promoción de la incubadora de empresas y motivando a los emprendedores a postular su proyecto a los servicios y acompañamiento de la incubación. Consisten en campañas publicitarias a través de los medios, reuniones con emprendedores, registro de emprendedores, entrevistas, etc.

La segunda etapa: “selección: a) propuesta productiva (plan de negocios del empresario); b) criterios de análisis y selección; c) selección, notificación, entrevistas y todo lo referido al proceso de la convocatoria.

Según la reglamentación, el proceso de selección de empresas deberá realizarse, de acuerdo al sistema confeccionado especialmente para ello y teniéndose en cuenta lo siguiente: podrán inscribirse los emprendedores con ideas de proyectos focalizados en actividades productivas, con empresas en marcha o no, haciendo referencia de la posibilidad de generar mano de obra.

Una vez aprobados los proyectos por la comisión ejecutiva, los emprendedores seleccionados son notificados mediante resolución de la comisión. En esa notificación se establece en un plazo no mayor de 15 días corridos (contados a partir de recibir la notificación), para que el emprendedor a completar con la suscripción del contrato de comodato y en un plazo de 30 días debe instalarse, contados desde la firma del contrato.

En el caso de no cumplirse lo establecido, se dará de baja la empresa seleccionada, y convocará a quien sigue en el orden de mérito, salvo impedimento de fuerza mayor y que a criterio de la comisión ejecutiva se otorgue con carácter excepcional una prórroga.

#### **3.4.4. Fases del proceso de incubación de Sunchales.**

Los plazos de permanencia de los emprendedores, están comprendidos en tres fases o etapas, las cuales pueden llegar a variar en tiempo, según la complejidad y características del emprendimiento, y según lo dictamine la comisión ejecutiva de la casa del emprendedor.

La fase de puesta en marcha del emprendimiento, llamada también pre-incubación tiene un período de duración que es definido en función del proyecto. En general como en muchas incubadoras del mundo, es aproximadamente de 6 meses. En este período el equipo técnico acompaña al emprendedor revisar, actualizar y mejorar su plan de negocio, orientar la definición de su producto, y de las necesidades de formalización del emprendimiento en función del rubro en el cual se desarrolla.

En esta etapa además los emprendedores comienzan a formar su equipo de trabajo, gestionar recursos financieros e iniciar un proceso de equipamiento necesario para la ejecución de sus actividades, ayudados por el equipo técnico de la incubadora de empresas.

La segunda fase, considerada de desarrollo y consolidación, es la etapa de incubación, propiamente dicha, de mayor duración que las demás y abarca 18 meses. Las actividades de la incubadora están focalizadas en apoyar al emprendedor en la definición de producto, comercialización, principalmente en el cómo hacerlo.

La fase de despegue o post incubación es la última de las etapas, la etapa en la cual el emprendimiento llega a su maduración. Es quizás la etapa (12 meses) más difícil de despegue de la incubadora. En esta etapa las actividades se focalizan en el fortalecimiento del emprendimiento para producir, comercializar y difundir el producto.

Según la técnica Farías, empleada del municipio desde el año 2004 y responsable del programa emprendedor en el 2015:

“Cada seis meses se evalúa con cada emprendedor la evolución de su emprendimiento. Además en el trabajo diario, se los acompaña en la definición de indicadores económicos de su emprendimiento, definición del producto y del proceso post incubación.

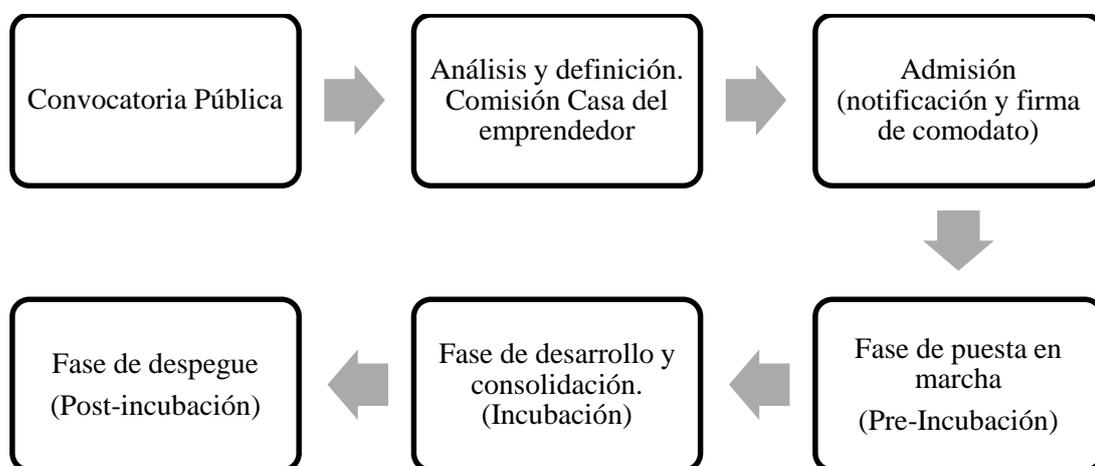
Los emprendedores tienen un tiempo para definir un producto que los identifique en el mercado, que pueda ser su fuerte para la comercialización, acorde al proyecto presentado en la convocatoria”.

Durante todas las etapas, los emprendedores cuentan con el apoyo del equipo técnico de la incubadora.

Una vez que ingresan, los emprendedores cuentan con un espacio físico gratuito durante todo el período de incubación. Esto implica no abonar alquiler por ese espacio físico (box). El espacio físico gratuito es una de las mayores ventajas y fortaleza de la incubadora, reconocidas por todos los emprendedores.

Al respecto Aguirre, emprendedor metalúrgico incubado, manifiesta,

“que el espacio físico es muy relevante en lo económico porque no se paga alquiler, sólo se pagan los servicios, te ayuda mucho a progresar porque para empezar hay que trabajar en el producto, en los clientes y esperar a tener mucho trabajo y con un alquiler alto los primeros meses se trabaja sólo para pagar el alquiler.”



*Ilustración 39. Modelo de incubación del Municipio de Sunchales, Argentina.*

En cuanto a los servicios, energía eléctrica y agua, los emprendedores van asumiendo gradualmente la responsabilidad de abonarlo, en función de un porcentaje que se establece según las características del emprendimiento, y nunca llega al 100% del gasto efectivo.

### 3.5. Resultados de la actividad de la incubadora municipal. (Período 2001-2015).

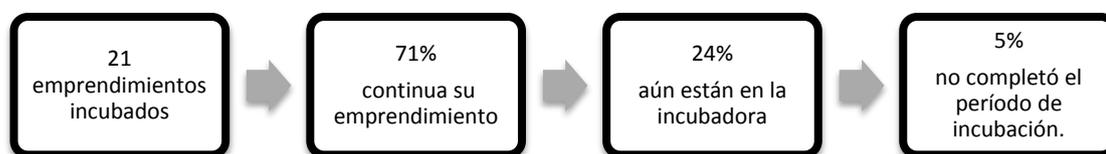
#### 3.5.1. De los emprendimientos y emprendedores incubados.

Un total de 21 emprendimientos ingresaron al proceso de incubación en el período que va desde el año 2001 hasta el 2015, período definido para la investigación.

Para el estudio se consideran los dos lugares físicos en los cuales se desarrollaron las actividades; el inicial sobre calle Avellaneda, y el edificio actual propio de la municipalidad, ubicado en el área industrial.

Del total de estos emprendimientos, al momento del estudio el 71% continúa con las actividades, el 24% de ellos aún se encuentran en el proceso de incubación y el 5% restante no completó el período de incubación de tres años.

Respecto del nivel educativo, del total de emprendedores que participaron y participan de la incubadora de empresas el 38% completaron sus estudios básicos (primario y secundario). La mayoría completó el nivel primario y solo el 4% de ellos completó el nivel universitario.



*Ilustración 40. Resultados incubación de empresas Sunchales. 2001-2015. Elab. propia.*

El 74% de ellos tiene un empleo en otras empresas locales, mientras que el resto de los entrevistados, le dedica todo su tiempo a su emprendimiento.

Con respecto a la actividad que realizan en su emprendimiento, solo el 17% participó de cursos o alguna otra instancia de preparación para desarrollar dicha actividad. La mayoría manifiesta que se fue formando a través de la experiencia en la medida que su emprendimiento fue creciendo.

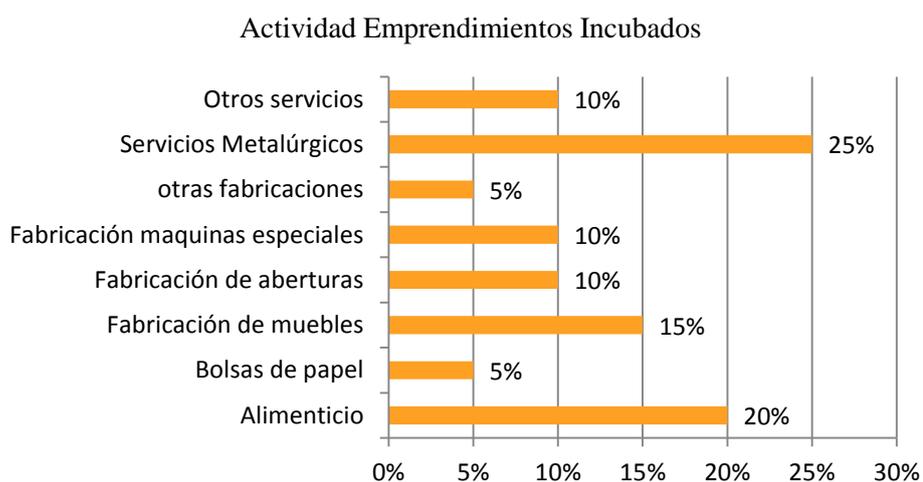
Los rubros a los cuales pertenecen los emprendimientos incubados durante el período 2001-2015 son:

Alimenticio: (1) fábrica de pastas, (1) procesado y envasado de verduras, (1) fraccionado y envasado de legumbres, (1) fabricación de sándwich.

En el rubro industrial: (1) Elaboración de bolsas de papel, cajas de cartón corrugado y envases de cartulina (3) fabricación de muebles a medida, (2) fabricación de aberturas, (1) fabricación de escobas, (1) diseño y fabricación de sistemas de accesibilidad en la industria automotriz y (1) fabricación de máquinas especiales; en el rubro cultura: (1) talla y escultura de madera;

En el rubro servicios: (1) servicios de terminación de productos industriales, (5) servicios metalúrgicos en general, y (1) servicios de fibra de vidrio.

Las actividades de servicios metalúrgicos son las principales empresa incubadas en este período. (25% del total).



*Ilustración 41. Rubro de las empresas incubadas, Sunchales. Elab. Propia..*

### **3.5.2. Percepción de los emprendedores sobre la incubación de empresas.**

Al ser consultados sobre las ventajas principales que tiene el sistema de incubación del Municipio de Sunchales, la mayoría coincide y resalta que es el acceso a un lugar físico para desarrollar su idea/proyecto, que de otra forma sería muy difícil conseguir para un emprendedor que se inicia.

Una de las causas principales, que comparte la mayoría de los entrevistados, es el alto costo que implica pagar un alquiler de un espacio para desarrollar su proyecto. Esto tiene un impacto económico importante en el desarrollo del emprendimiento, en hacerse de los recursos para invertir en la idea, y que lo sufren todos los

emprendedores que se inician. La incubadora de empresas les permite ahorrar ese costo mensual e invertir más en la producción o equipamiento.

En Sunchales, como en otras localidades de Argentina, pagar un alquiler de un galpón, ubicado en lugares habilitados por el municipio, representa un costo alto para cualquier emprendedor y requiere de grandes esfuerzos para que todos los meses se pueda cumplir con el compromiso. Muchos emprendedores arrancan su emprendimiento en lugares propios como garaje, o galpones prestados por familiares, amigos, que al no estar habilitados para el ejercicio de esas actividades por los organismos correspondientes, generan problemas de convivencia con vecinos. Según Bergese, dueño de la empresa Fenix, incubado:

“Al principio me ahorré los tres años de alquiler. Todos los comienzos son difíciles, uno va creciendo, va adquiriendo experiencia pero lo que se gana es para subsistir. Fue fundamental para mi emprendimiento.

Haberme ahorrado los tres años de alquiler fue la base porque con lo que ahorré lo destiné a créditos y me compré máquinas y un lote. Me permitió pensar un poco más allá.

Si bien los tres años no alcanzaron para poder hacer un galpón, la ayuda fue importante. Para un emprendedor es fundamental tener el apoyo del gobierno local”.

Iniciar un emprendimiento requiere de mucho esfuerzo y dedicación. El apoyo del estado local para este arranque es fundamental para fortalecer la subsistencia de la iniciativa. Para Bolatti, emprendedor incubado

“Durante cierto período de tiempo no tenés que afrontar un alquiler o ciertos gastos que son importantes a la hora de empezar.”

Con respecto al espacio algunos de los emprendedores señalan deficiencias en cuanto a las dimensiones, a la posibilidad de desarrollar ciertas actividades industriales, pero reconocen el valor fundamental de tenerlo y de seguir generando lugares para otros emprendedores. En este sentido Tossone, integrante del proyecto asociativo incubado, cooperativa III, manifiesta:

“Hay muchos emprendedores en la ciudad que necesitan de espacios físicos para poder desarrollar sus ideas, sus emprendimientos. Deberíamos tener más espacios de estas características para que todos tengan la posibilidad encarar su emprendimiento, de trabajar, de generar sus propios ingresos, al igual de como lo estamos haciendo nosotras.”

Lo cierto es que en la medida que el emprendimiento va creciendo y va incorporando nuevas maquinarias (sobre todo los emprendimientos relacionados a la metalmecánica y madera), el espacio físico designado en la incubadora se va tornando una limitante. En algunos casos fue subsanado con la asignación de otro box contiguo porque la infraestructura del lugar lo permitía.

No obstante, a pesar de todas las bondades manifiestas por los emprendedores sobre la parte física de la incubadora, cuando se les pregunta sobre las debilidades y restricciones que identifican de la incubadora de empresas, la mayoría señala que la infraestructura, el diseño y calidad de la infraestructura, tiene dificultades para optimizar el desempeño de su trabajo.

Las críticas se focalizan en el diseño y la estructura de la división de los boxes, (espacios que cada emprendedor tiene asignado para su emprendimiento), principalmente. Estos espacios que en la actualidad padecen la misma situación que se tenía en la anterior ubicación de la incubadora sobre calle Avellaneda, están divididos por separadores de tejido. Cofrano, incubado, explica:

“Había emprendimientos cercanos que necesitaban más espacio o distancia o aireación. Compartíamos el espacio entre emprendimientos de diversas actividades, con lo cual se mezclaban los ruidos, los olores, el polvillo, y en algunas actividades, como por ejemplo la metalúrgica, cuando pintaban había que desalojar el lugar.”

Cuando se les consulta sobre si conocen otros modelos de incubación o incubadoras de empresas, todos coinciden en que no conocen otro modelo de incubación y/o incubadora de empresas que puedan emitir una opinión o comparar con el sistema de incubación del Municipio.

Varios de los emprendedores entrevistados coinciden que el Estado Municipal debe transformarse en un demandante de los productos que generan los emprendedores, esto generaría motivación y posibilidades de desarrollo de sus emprendimientos.

Bergese, graduado en la incubadora de empresas de la municipalidad de Sunchales, señala que:

“La municipalidad tendría que revisar las compras que realiza a grandes empresas y posibilitar el desarrollo de los emprendedores, como nuevos proveedores. Sabemos que en algunos casos no podemos competir por los precios, pero se debería trabajar en herramientas que posibiliten al emprendedor ser proveedor competitivo del Estado Local”.

Para Cagliero, dueño de SEMA SRL, junto con dos socios más, empresa incubada en el período 2009 al 2012:

“Me parece que si bien la ayuda desde el Municipio al emprendedor es muy buena se deberían hacer mayores esfuerzos para poder gestionar que el propio municipio se convierta en cliente de los emprendedores. Eso sería más empuje para los emprendedores. Un emprendimiento no se sustenta si no fabrica, no vende y no cobra. Lo que está es la fabricación porque se le da el lugar, pero faltaría la venta y el Municipio podría dar una mano con eso. Esto le daría sostenibilidad y previsibilidad a los emprendedores.”

Algunos emprendedores entrevistados, sostienen que el municipio a pesar de todos los esfuerzos que realiza en sostener la incubadora de empresas, asistir a los emprendedores, debería trabajar fuertemente en generar una política post incubación que permita a las empresas “graduadas”, a acceder a créditos blandos, que posibiliten desarrollarse en el área industrial municipal. Para ello debe abocarse a la gestión local, provincial, nacional y hasta internacional.

Para Aguirre, propietario de carpintería El Cacique, incubado desde principios del año 2014:

“El período de incubación está bien pero debería sumarse una segunda etapa, para continuar fortaleciendo los emprendimientos en los años más críticos para un emprendedor. Debería extenderse 2 o 3 años más los servicios de

incubación, con un sistema similar. Que haya una segunda etapa de incubación, en un espacio físico, a cambio de un pago en un porcentaje menor del alquiler a precios de mercado. Actualmente puedo tener competitividad de mis productos por tener costos fijos bajos, que son precisamente los de infraestructura y servicios que nos brinda la incubadora”.

Uno de los mayores inconvenientes que señalan la mayoría de los emprendedores egresados de la incubadora y enfrentar el contexto fuera de la protección, es acceder a una infraestructura para el desarrollo de su actividad. Y esta situación vuelve a repetirse al inicio de la incubación. Para Mendoza (uno de los primeros incubados, año 2007) el apoyo del municipio es muy importante:

“El hecho de estar ahí y de preocuparse para que al emprendedor le vaya bien, es suficiente. Como empleado podía poder créditos en cualquier Entidad Bancaria, pero como emprendedor y con la condición de monotributista, frente a la Afip, era imposible acceder a líneas de financiamiento.”

### **3.5.3. De los servicios disponibles de la incubadora.**

La mayoría de los entrevistados coinciden que la información sobre los servicios que presta la incubadora de empresas es muy buena, y que siempre que tuvieron que concurrir en búsqueda de información tuvieron una respuesta favorable de los responsables de conducir la incubadora, independientemente, de las instancias de gestión política del municipio.

Algunos manifiestan que en los inicios de la incubadora de empresas, hubo dificultades para acceder a la información debido al desconocimiento de esta herramienta, tanto para los emprendedores que accedían a incubar su proyecto, como de los gestores de la iniciativa. Para todos representaba un nuevo desafío, del cual tenían experiencias en el territorio, y que la fueron adquiriendo en el transcurso de los años. En Argentina inclusive, no había muchas incubadoras de empresas en aquel momento, con las cuales se podía establecer un intercambio de experiencias, de aprendizajes, o simplemente de conocer modelos de incubación.

Cuando se le consulta a los emprendedores sobre la apropiación y aprovechamiento de los servicios de la incubadora de empresas, más de la mitad de ellos reconocen que han aprovechado al máximo los servicios, principalmente los referentes a

capacitación, acceso a financiamiento y eventos (exposiciones, ferias) que promovían la difusión de su empresa o productos.

Un número menor de emprendedores, sobre todo los que se inició en los primeros años de la incubadora de empresas, señalan que los servicios que les brindaba la organización eran escasos y que algunos de ellos se sostenían, incluso, con el aporte propio de los emprendedores. (Instalación eléctrica, entre otros). También en un bajo porcentaje de encuestados opinan que utilizan solamente los servicios básicos que ofrece la incubadora.

Aguirre realiza una valoración importante de los servicios de la incubadora:

“Si debería calificar los servicios de la incubadora de 1 a 10, la calificaría con un 9. Las capacitaciones, el apoyo económico, seguimiento técnico y apoyo emocional del equipo son fundamentales. El hecho de estar en la Casa del emprendedor nos da un respaldo y un reconocimiento de nuestros proveedores y clientes, y de la gente en general. Genera confianza en la gente. Para nosotros hubiese sido mucho más difícil comenzar la empresa, sin este apoyo y beneficios de la incubadora.”

#### **Capítulo 4. Conclusiones.**

Como resultado de la investigación desarrollada es posible concluir que la creación de empresas y la generación de empleo, se ha convertido en desafíos principales para los distintos niveles gubernamentales, que buscan a través de los emprendedores mejorar las condiciones socioeconómicas de los territorios. Y las incubadoras de empresas se han convertido en una herramienta importante para afrontar esos desafíos, pues constituyen espacios de acompañamiento a los emprendedores en sus inicios, en su etapa más vulnerable para ellos, que de acuerdo a muchos autores es el lapso en el cual se da la mortalidad más alta de emprendimientos.

Por otra parte, tanto el concepto y el enfoque de las incubadoras fue evolucionando a través del tiempo, iniciándose como organizaciones que solo brindaban un espacio físico y algunos servicios para acompañar a los emprendimientos en su etapa más crítica, para luego adquirir mayor complejidad, en este acompañamiento, agregando mayor valor a los emprendimientos (capacidades, tecnología, innovación), y mejorando las condiciones de incubación en post del desarrollo del territorio donde se encuentran.

En esta complejidad, algunos investigadores planean que, a principios de los procesos de incubación el objetivo principal de una incubadora era aumentar las posibilidades de que una empresa incubada sobreviviera en el tiempo. En la actualidad este objetivo sigue siendo el más importante, pero se agregan otros más estratégicos que incluyen una mirada más integral hacia el desarrollo del territorio, hacia fortalecimiento de las cadenas productivas y la introducción de innovaciones.

Las políticas públicas han avanzado estratégicamente en el fomento del desarrollo infraestructura adecuada de las incubadoras, de generar mecanismos de financiamiento para su desarrollo, de constituirse en agentes de vinculación, de investigación, de transferencia tecnológica que han alcanzado un impacto significativo en la mayoría de los países del mundo, que se fue reflejando en esta investigación.

A pesar de estos avances aún se pueden detectar asimetrías y deficiencias en el desempeño de estas organizaciones, en los países e inclusive entre instituciones que pertenecen quizás, a una misma región.

En la Argentina, aún queda un largo camino para recorrer en materia de incubación de empresas. Como se expuso en el capítulo 3 y basado en el estudio de la asociación de parques y polos tecnológicos, aún existen desafíos y preocupaciones que la política pública de incubación necesita abordarlas para consolidar las incubadoras del país.

A criterio de este investigador existen aspectos claves en la creación y sostenimiento de un proceso incubación, que resulta de la investigación: el rol de la incubadora, la visión y el compromiso de los actores locales; la infraestructura y los servicios; el soporte a los emprendimientos; la facilitación y vinculación con las redes del territorio; la incubadora como espacio de formación y promoción de la cultura emprendedora; la incubadora como imagen pública para los emprendedores; las capacidades para conducir una incubadora y la política de graduación de las empresas incubadas.



*Ilustración 42. Aspectos fundamentales para el proceso de incubación. Elab. Propia.*

Según Bolatti, uno de los principales precursores de la incubadora de empresas de Sunchales:

“Un aspecto fundamental es el fundacional y sin ese no existirían los demás. Hablo de un impulsor que promueva la visión y de un conjunto de instituciones que tomen esa visión para hacerla realidad. Es necesario

decisión política porque se comprometen recursos. Sin esa visión y ese compromiso no hay incubadora que despegue.”

Esto está estrechamente vinculado al proceso de desarrollo de capacidades y a la formación del capital social. La creación de la incubadora de empresas de Sunchales responde a un proceso de construcción y maduración del territorio que está vinculado a las capacidades locales de organizarse, de generar diálogos, de emprender y de relacionarse, y de acordar estrategias para beneficiar el territorio.

El rol de la incubadora de empresas en el territorio, es parte de este aspecto que se debe considerar por ser clave en su creación y funcionamiento. Muchos autores plantean el rol de la incubadora como promotora de la cultura emprendedora, de la innovación y como un espacio de formación de emprendedores.

No existe una incubadoras sin incubados, para ello hay que trabajar articuladamente con los sectores de la sociedad, principalmente con el educativo. Se necesita motivar a las personas a emprender. Las universidades pueden tener un rol muy importante, pero necesitan trabajar sobre el enfoque de la enseñanza volcado a fomentar actitudes, herramientas y espacios para generar nuevos emprendedores.

Para Albuquerque las incubadoras de empresas deben colaborar en identificar áreas con mayores oportunidades productivas en el territorio, ya sea a partir de las cadenas productivas locales más relevantes, o de la observación prospectiva de nuevas oportunidades.

Un segundo aspecto fundamental está ligado principalmente a la infraestructura y a los servicios. A la posibilidad de los emprendedores de acceder a un espacio físico para desarrollar su proyecto o idea. Este espacio se asocia principalmente al lugar y a los servicios físicos, que en algunos casos algunas organizaciones lo alquilan a precios más baratos que en el mercado o bajo otras formas de acceso sin costo, como es el caso de la incubadora del municipio de Sunchales que lo realiza a través de un comodato con cada emprendedor.

La provisión de ese espacio físico es primordial para el desenvolvimiento del proyecto, y es de suma importancia para aquellos emprendedores cuyo producto o tecnología que impulsan requieren de más tiempos que otros productos de otros emprendedores, quizás más tradicionales. No sólo pensarlo desde el punto de vista

del producto sino también de la formación y maduración del emprendedor. Esto significa que en el proceso de incubación es significativo ser flexibles y adecuarse a los tiempos de cada emprendimiento. Para algunos emprendedores será de un año y para otros puede que ese plazo se extiende a tres o cinco años o más años.

¿Cuál es el tiempo de los incubados? Es una pregunta que necesariamente requiere repensar estratégicamente, porque en la mayoría de las incubadoras, incluida la de Sunchales, los tiempos de incubación están más apegados a la reglamentación que a los tiempos reales que necesitan los emprendedores y sus emprendimientos para madurar.

La valoración del espacio físico emerge claramente en los emprendedores entrevistados, quienes resaltan y valoran el acceso gratuito a un espacio físico, muy beneficioso para el arranque de un proyecto, habida cuenta de destinar esa porción de dinero al proyecto en forma directa, y que además disminuye una preocupación importante en los objetivos de desarrollo, que no pesa durante el período de incubación.

En general los incubados comparten recursos tales como recepción, servicios de oficina, salas de reuniones, salas de conferencias, internet, recursos compartidos especializados, algunos más tecnológicos o de mayor desarrollo técnico, comparten laboratorios o equipos de investigación que también son parte integrantes de la estructura física.

Tanto la infraestructura como los servicios, deben ser de buena calidad para que los emprendedores puedan desarrollar sus actividades en un ámbito adecuado. De hecho en las entrevistas con los emprendedores surgieron los problemas y dificultades que tuvieron que afrontar por deficiencias en la infraestructura.

Lo físico tiene una gran ventaja que permite la interacción física de los emprendedores. Es una herramienta potente para la construcción conocimiento y para consolidar las vinculaciones y redes entre emprendedores incubados.

La desventaja principal es la demanda intensiva en capital que se necesita para instalar una incubadora y su alcance, ya que está limitado por el espacio de box disponibles. Corre un riesgo el hecho que su diseño no se adapte a las necesidades de los proyectos que se postulen para la incubación.

No debe desconocerse que actualmente se promocionan las incubadoras virtuales que desarrollan sus procesos a través de plataformas virtuales prestando sus servicios electrónicamente a través de internet.

Un tercer aspecto clave y fundamental en la incubación de empresas es el soporte que la incubadora brinda a los emprendedores, con sus equipos técnicos. Claramente este concepto aparece en todas las definiciones de incubación de empresas, incluso la misma ordenanza municipal de Sunchales.

Es un aspecto que está más relacionado a los procesos de gestión administrativa, de calidad, de organización y planificación del negocio, de cada emprendimiento. En la mayoría de las entrevistas personales con emprendedores, expresan sus dificultades en la administración de sus negocios, y entienden que para ello es necesario formarse, y/o estar acompañados por tutores. Algunos saben más de su oficio, de su rubro, de las especificidades técnicas, pero no así, de cómo realizar una estructura de costos, estrategias de comercialización, herramientas de marketing, de cómo elaborar un plan de negocios para ser presentados ante proveedores, clientes, bancos, entre otros. Con relación a este aspecto las incubadoras en su mayoría, brindan formación en planes de negocios, realizan capacitación en gestión de calidad, marketing, comercialización costos, etc.

El coaching es también una herramienta elegida por las incubadoras en la cual a cada empresa incubada se le asigna un entrenador durante su incubación, ya sea de forma gratuita o por un precio determinado, con el objetivo de ayudar a administrar o dirigir a su emprendimiento de una manera más responsable, sostenible, más rentable, productiva y competitiva.

Un cuarto aspecto a considerar en una incubadora es el rol de facilitador que adquiere la incubadora para el acceso a redes de vinculación de los emprendedores con otros actores. Abarca el conjunto de acciones y servicios que generen relaciones con las instituciones del territorio, con los proveedores, con los clientes, con otros empresarios que quieran compartir experiencia y conocimientos, con profesionales, con organismos y programas nacionales y provinciales, también internacionales, y con otras incubadoras y emprendedores.

La construcción de redes con incubadoras para el intercambio de experiencias y la divulgación de casos de éxito contribuye a fortalecerse. Iniciar este proceso con las incubadoras más cercana ayudaría al fortalecimiento y enriquecimiento de las mismas. Para el caso de Sunchales, que está inmerso en una región donde existen otras incubadoras de empresas (Rafaela, Esperanza, Santa Fe), es relacionarse para enriquecerse conjuntamente, lo constituye en un buen desafío.

Generar vínculos potenciales inversores y empresas de capital riesgo son alternativas para proporcionar recursos financieros durante las etapas iniciales de los emprendimientos incubados. En algunos casos los emprendedores necesitan financiamiento externo para su desarrollo.

Y un quinto aspecto que se desprende de las entrevistas, tal vez, con menor intensidad, es la imagen pública positiva que proporciona el hecho de estar en la incubadora de empresas, frente a la sociedad en general, pero principalmente frente a clientes y proveedores. Es un valor que agrega la incubadora, que es reconocida por los emprendedores.

Un sexto aspecto fundamental es contar con capacidades para la conducción de incubadora, que pueda sostenerse y que pueda formarse. Generalmente las incubadoras cuentan con un equipo pequeño que se encarga de conducir la incubadora.

Este equipo de prepararse, debe formarse y tener una visión clara y flexible, así como un perfil de puestos (incluidos los conocimientos, competencias, etc.) necesarios para el éxito de la incubadora. No es una tarea sencilla y cada emprendedor requiere de atención personalizada.

Es difícil establecer una condición única que debe cumplir el equipo, porque esto dependerá de los objetivos que se determinen, del contexto y del entorno donde se desarrolla cada incubadora.

Algunas experiencias consideran que el equipo que trabaja en las incubadoras de empresas, debe entender lo que le pasa en el contexto y al emprendedor y transformar ese entendimiento, esa interpretación en el desarrollo de herramientas que ayuden al desarrollo de los emprendimientos. Hay una necesidad clara de unir los emprendedores con los equipos técnicos.

Puede constituirse en una limitante de la política de incubación y de desarrollo no disponer de capacidades que puedan diseñar, implementar y gestionar este tipo de instrumentos de impacto en el territorio. Para lo cual los gobiernos y actores deben realizar los esfuerzos para desarrollarlas.

Generar espacios de socialización entre emprendedores, siempre es positivo. Y el equipo de coordinación, o gerenciamiento de la incubadora tiene que estar atento a las necesidades del colectivo de emprendedores, y potenciar un conjunto de condiciones que ayuden a los emprendedores a resolver sus necesidades. Esto lo resuelve cada incubadora de acuerdo a sus posibilidades, estructurales, financieras, equipos de gestión, etc. Algunas incubadoras han resuelto estas necesidades creando lugares de socialización, otras con lugares de recreación, etc.

Para ello hay que entender las necesidades y especificidades de los emprendedores, sino se puede caer en la imprudencia de desarrollar una incubadora importante estructuralmente pero que funcionalmente no sea apta para los emprendedores que allí se quieren alojar.

El séptimo aspecto es la post graduación, y aquí es una falencia que se identifica en la “política pública de graduación”, no está muy clara, ni tampoco se visualiza, al menos en Sunchales, un plan de egreso de las empresas incubadas fuera del entorno de incubación al momento que sea adecuado para su ritmo de crecimiento.

Algunos de los emprendedores entrevistados, manifiestan que no tomaron más contacto con la incubadora y ni de la incubadora se contactaron con ellos, luego egresar de la incubadora. Lo plantean en términos críticas al proceso pero también de autocrítica por no generar la oportunidad de acercarse y continuar relacionados con los programas de apoyo a emprendedores. En cambio existen otros emprendedores que siguen contactado con la Casa del emprendedor y toman servicios que se ofrecen, principalmente capacitaciones y financiamiento.

La incubadora de empresas de Sunchales en el período analizado, ha logrado crear y sostener empresas en un porcentaje alto de subsistencia, similar a lo que pasa en el en otros centros de incubación del mundo. Un total de 21 empresas de las cuales más del 70% sigue funcionando. También lo ha hecho en términos de empleo, generando

autoempleo, incorporando la familia a trabajar en algunos emprendimientos y otros emprendimientos en menor porcentaje han incorporado empleados.

Surge de las entrevistas realizadas a los emprendedores, que varios de ellos durante la incubación pudieron generar más empleo que luego cuando “se graduaron”. El competir en un contexto sin protección de la incubadora, el plantel de empleados fue disminuyendo.

La incubadora de empresas de Sunchales según la función de la actividad que promueve, es una incubadora “tradicional”, ya que su objetivo principal es el de agregar valor a los productos que desarrollen permitiendo emplear mano de obra y desarrollar el territorio en el cual se encuentren, en los sectores tradicionales.

Siguiendo la clasificación de las incubadoras, según la fuente de financiación es de carácter “pública”, ya que pertenece a la Municipalidad de Sunchales, y funciona con partidas presupuestarias asignadas por la administración municipal. Cada gestión de gobierno, tiene la facultad de asignar mayor o menor monto en las partidas de función de la priorización que realiza en su gestión.

La infraestructura, los equipamientos físicos y los servicios que ofrece la incubadora, pertenecen al Municipio, y se caracterizan principalmente por la gratuidad en su utilización. Salvo algunos servicios, como energía eléctrica, agua potable, gas, que se comparte un porcentaje con los emprendedores incubados que va incrementando de acuerdo al año de incubación en el cual se encuentre el emprendimiento. A mayor tiempo de incubación mayor porcentaje de pago de estos servicios exclusivamente.

El tipo de emprendimiento que se impulsa en la incubadora son de tipo “General”, esto significa que aloja a pequeñas y medianas empresas de cualquier sector, dotándolas de la infraestructura básica para su desarrollo en el inicio de su actividad. Sectores metalúrgicos, de fabricación de muebles de madera, fábrica de productos alimenticios, etc.

También su estructura operativa, se califica dentro de la categoría de “tutores y mentores”, que significa que mantiene cierta influencia en el desarrollo y la estrategia de las empresas que ampara durante el período de incubación o por lo menos trata de hacerlo mediante la tutela o seguimiento de un plan formativo y de asistencia técnica.

Ha sabido entender el gobierno local Sunchales y a actuando en función de ello que la situación de crisis del país y las consecuencias locales, era necesario afrontarlo con herramientas que procuren sostenibilidad, brindando la posibilidad de apoyar emprendimientos a través de la incubadora de empresas.

Esta situación llevó también a modificar la tipología de emprendimientos que se pensaban en la fundación de la incubadora. En aquel momento, y de acuerdo a la normativa, se definía la incubadora de empresas para los emprendimientos de base tecnológica, situación que nunca se dio en el proceso de incubación que abarca el estudio. Esto lo transforma en un aprendizaje, ya que las experiencias que se replican en un territorio deben adecuarse a las necesidades y demanda de los actores, como también a las características del territorio.

Existe una valoración de los actores involucrados, que una localidad pequeña con aquel contexto de crisis, pudiera pensarse en la implementación de una herramienta de desarrollo económico, que incluso tenía escaso recorrido a nivel provincial. Y también es valorable que se siga sosteniendo en el tiempo como una política pública, incluso frente a los diversos cambios de gobiernos (tres) de diferentes signos políticos.

Por último, esta investigación pretende ofrecer algunos aportes e insumos, para que los actores de Sunchales puedan utilizarlo para analizar, debatir y profundizar, el rol de la incubadora en el proceso de desarrollo territorial. Lo que implica un gran desafío para ellos y un esfuerzo colectivo de articulación y vinculación.

## 5. Bibliografía.

Adán, C; Bellavista, J. (2009). Los parques científicos y tecnológicos en el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la empresa. España: Sociedad Española de Bioquímica y Biología Molecular, 161.

Alburquerque, F. (2003) Teoría y práctica del enfoque del Desarrollo Local. Instituto de Economía y Geografía. Madrid: Consejo Superior de Investigaciones Científicas.

Alburquerque, F. (2004) Desarrollo Económico Local y descentralización en América Latina”. Revista Cepal 82.

Alburquerque, F. (2004) El enfoque del desarrollo económico local. Cuaderno de capacitación No. 1. Serie: Desarrollo Económico Local y Empleabilidad. Programa AREA - OIT en Argentina - Italia Lavoro. Buenos Aires: Organización Internacional del Trabajo. Recuperado en:

[http://www.flascoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1251776298.area\\_enfoque\\_del\\_0.pdf](http://www.flascoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1251776298.area_enfoque_del_0.pdf)

Alburquerque, F. (2015) Las Políticas de Desarrollo Productivo y el Desarrollo Económico Territorial. Madrid: EDITOR

Alburquerque, F.; Costamagna, P.; Ferraro, C. (2008) Desarrollo económico local, descentralización y democracia: ideas para un cambio. Buenos Aires: Universidad Nacional General San Martín.

Alcaraz, Willams Nelso. (2005). La provincia de Santa Fe, 1850 – 1915. Aspectos de la población, inmigración, colonización agrícola y ferrocarriles en el desarrollo provincial. Asociación Amigos del Archivo General de la Provincia. Gálvez. Santa Fe. Argentina.

Allen, D. y McCluskey (1990) Estructura, política, el servicio y la performance en la incubación de empresas industriales. Emprendimiento Teoría y Práctica. Texas: Universidad de Baylor.

Ariza Montes, J.; Morales Gutiérrez, A.; Muñiz Rodríguez, N. (2012) ras de negocios y el networking: un estudio empírico. Córdoba: Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad de Córdoba.

Banco Interamericano de Desarrollo (2004) Desarrollo Emprendedor para América Latina y la experiencia internacional. Kantis, H.

Banco Mundial Innovación y Espíritu Empresarial (2010) Buenas Prácticas de incubación, desarrollo, y aplicación de políticas.

Bollati, Luciana Melisa (2015). Análisis de los modelos de incubación existentes. Caso de estudio de la red de incubadoras de américa latina (Tesis de Maestría) Buenos Aires: FLACSO.

Bóveda, J.; Oviedo, A. (2015) Manual de Implementación de incubadoras de empresas. Paraguay: Incuna y la Agencia de Cooperación Jica.

CEPAL (2009) La importancia del proceso emprendedor en Argentina post –crisis 2002 y las asimetrías en la evaluación de factores influyentes en el financiamiento de empresas jóvenes. Buenos Aires: Rubén Ascúa.

Comisión Europea Dirección General de Empresas (2002). Evaluación comparativa de las incubadoras de empresas. Centro de estrategias y servicios de evaluación. Reino Unido.

Concejo Municipal (1997) Hermanamiento con Rivarolo Canavese: Italia. Ordenanza Municipal 1175/1997. Sunchales. Recuperado de:

<http://www.concejosunchales.gob.ar/documentos/digesto/O%201175%201997.PDF>

Concejo Municipal (2001) Creación de la incubadora de empresas municipal. Ordenanza Municipal 1377/2001. Sunchales. Recuperado de:

<http://www.concejosunchales.gob.ar/normativa-local-detalle.aspx?id=1387>

Concejo Municipal (2002) comodato edificio incubadora de empresas de calle Avellaneda. Ordenanza Municipal 1441/2002. Sunchales. Recuperado de:

<http://www.concejosunchales.gob.ar/documentos/digesto/O%201441%202002...pdf>

Concejo Municipal (2003) Creación del "Fondo para el Fomento de Emprendimientos Empresariales". Ordenanza Municipal N° 1489/2003. Sunchales. Recuperado de:

<http://www.concejosunchales.gob.ar/documentos/digesto/O%201489%202003..pdf>

Concejo Municipal (2005) Licitación pública infraestructura de la incubadora de empresas. Ordenanza Municipal 1640/2005. Sunchales. Recuperado de:

<http://www.concejosunchales.gob.ar/documentos/digesto/O%201640%202005..pdf>

Concejo Municipal (2009) Programa educativo de fomento al desarrollo de emprendedores. Ordenanza Municipal 1919/2009. Sunchales. Recuperado de:

<http://www.concejosunchales.gob.ar/documentos/digesto/O%201919%202009..pdf>

Concejo Municipal (2012) Fondo fomento de emprendimiento empresariales. Ordenanza Municipal 2258/2012. Sunchales. Recuperado de:

<http://www.concejosunchales.gob.ar/documentos/digesto/O%202258%202012..pdf>

Costamagna, P. (2015) Política y formación en el desarrollo territorial. Aportes al enfoque pedagógico y a la investigación acción con casos de estudios de Argentina, Perú y el País Vasco. PAÍS: editorial

Estudio de la OCDE. Startup América Latina: Promoviendo la innovación en la Región. Año 2013.

Frugoni Zabala, G. (2011) Reseña de la Historia de Sunchales. Recuperado de <http://historiasunchales.blogspot.com.ar>

García Mandaloniz, M. (2013) Los viveros de empresas para fortalecer la transferencia de la tecnología y el conocimiento desde la universidad a la sociedad: el reto de la universidad emprendedora. Buenos Aires: Revista Pensar en Derecho, 141-183. Recuperado en:

<http://www.derecho.uba.ar/publicaciones/pensar-en-derecho/revistas/3/los-viveros-de-empresas-para-fortalecer-la-transferencia-de-la-tecnologia.pdf>

Gefer Wondrich, R. (2012) El distrito cooperativo de Sunchales. Sunchales: Casa Cooperativa.

Gutiérrez Huby, A. (2012) Incubación empresarial en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Una estrategia para efectivizar su compromiso con el

desarrollo económico y social del país. Revista de la Facultad de Ciencias Contables Vol. 20 N° 37 pp.131-144

Incubadoras de empresas en Argentina: Surgimiento, desarrollo y perspectivas  
Tema: Incubadoras, polos, parques tecnológicos y tecnópolis. Trabajo académico.  
Mariana Ciancio y Claudio Fardelli Univ. Nac. Sarmiento. Instituto De Industria.  
Año 2005.

Incubadoras de tecnología como motores de crecimiento. Distinción entre incubadoras de base tecnológica y no tecnológica. Tiagho Ratinho, Rainer Harms, y Aard Groen. Nikos, Universidad de Twente, Países Bajos.

La incubación para el crecimiento. Estudio del impacto de las incubadoras de empresas, de nuevas empresas con alto potencial de crecimiento. Nicola J. Dee, Finbarr Livese y, David Gill y Tim Minshall. Año 2011.

Lakalka, Rustam (2002) Manual sobre tecnologías de Incubación de Empresas. París: Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Moreire, A. y Carvalho, M. (AÑO) Incubación de nuevas ideas: La extensión de nuevos modelos de incubación a Regiones menos favorecidas. Portugal: Universidad de Aveiro.

Municipalidad de Sunchales. Relevamiento Socioeconómico 2015. Recuperado de <http://www.sunchales.gov.ar>

Nichols Augusto Alberto (2012) incubadoras de empresas un modelo de negocio válido en América Latina. Editorial Academia Española.

Panorama Laboral (2011) El papel de los Viveros de empresas en la creación de empleo (Crear trabajo, ayudando a desarrollar empresas). España, Madrid.

Vázquez Barquero, A. (2009) Desarrollo Local, una estrategia para tiempos de crisis. Apuntes del CENES, ISSN-e 0120-3053, Vol. 28, N°. 47, 2009, págs. 117-132

Vela Velásquez, J. (2011) Modelo para la creación de incubadoras de empresas en la Realidad Peruana. (Tesis de grado) Perú: Pontificia Universidad Católica de Perú. Recuperado en: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/914>

## 6. Anexos.

### 6.1. Caracterización de los emprendedores de Sunchales.

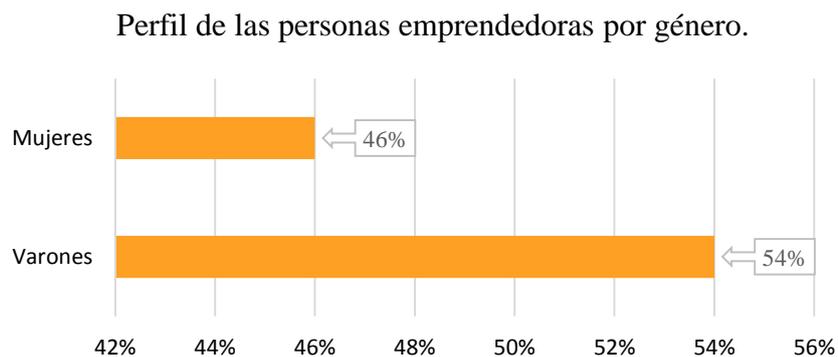
En el año 2015, el equipo de la secretaría de desarrollo económico, realizó una encuesta a 200 emprendedores de un total de 410 emprendedores que accedieron a préstamos de la Casa del emprendedor. (2001-2015).

Las encuestas se realizaron el segundo semestre del 2015, la mayoría de ellas se hicieron a través de entrevistas personales con los emprendedores, y otras vía telefónica.

#### 1. Perfil de las personas emprendedoras por género.

Según puede verse en el gráfico siguiente, existe una importante participación del género femenino en el emprendedorismo de Sunchales. Del total de 200 emprendedores que se encuestaron el 46% pertenece a este género, que al momento de la encuesta el 62% de ellas aún continuaban con su emprendimiento.

Respecto de las actividades que desarrollan el 25% se dedican al comercio al por menor, a la fabricación de alimentos (17%), a la industrial textil (15%) y a los servicios generales (15%).



El 46% de estas emprendedoras crearon su emprendimiento o se iniciaron en su proyecto después del año 2011. Si se considera el período 2009-2015 el porcentaje de emprendedoras que se iniciaron, asciende al 77%.

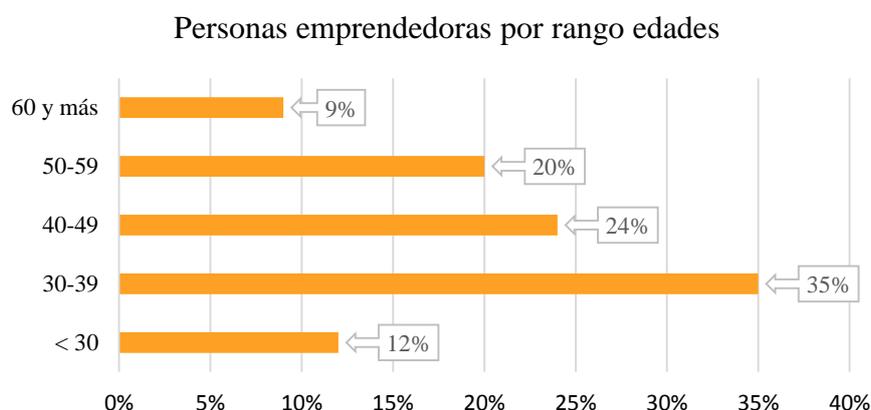
Respecto del género masculino el 54% de los emprendedores corresponde a este género y el 71% de ellos manifiesta que continúa con su emprendimiento. La

mayoría de ellos se dedican a la rubro textil (38%) metalmecánico (19% ) y el rubro alimenticio (9%).

## 2. Perfil de las personas emprendedoras por edades.

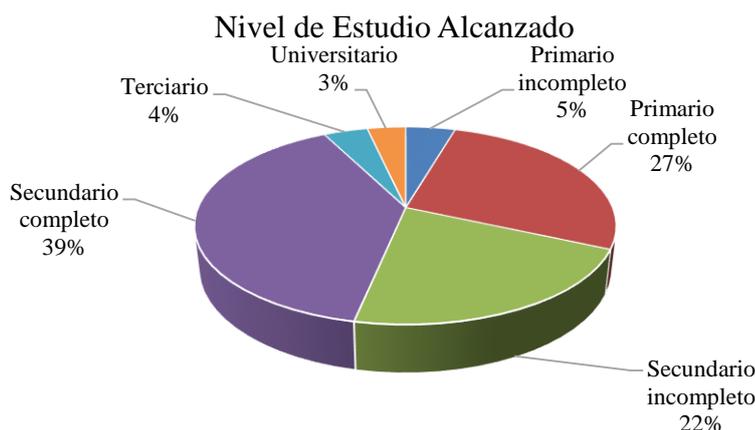
La edad promedio de los emprendedores encuestados es de 42 años. En términos de porcentaje las personas menores de 30 años representan el 12%. Si se considera el rango etario entre 30 y 39 años, este porcentaje asciende al 35% del total de encuestados, mientras que aquellas personas que se encuentran entre 40 y 49 años el porcentaje sobre el total son del 24%. El resto de las personas (29%) tienen 50 años y más.

Analizando los datos que se desprenden de los jóvenes menores de 30 años se puede decir que un poco más de la mitad son nacidos en Sunchales (54%), que el 58% de ellos aún continúa con su emprendimiento, y que aproximadamente el 60% de ellos tiene completo sus estudios básicos.



## 3. Perfil de las personas emprendedoras según nivel educativo.

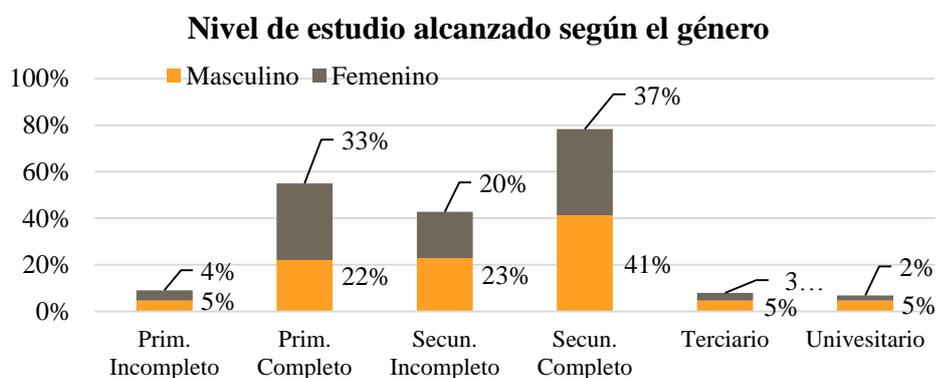
Según su nivel de estudio existe un porcentaje importante de emprendedores que no ha completado sus estudios básicos. (27%). Mientras que el resto cuenta con un cierto nivel de estudio alcanzando. El 39% de los encuestados completó sus estudios secundarios, el 7% completó sus estudios universitarios y terciarios.



El 57% de los encuestados manifiesta que posee un oficio y el 69% de ellos manifiesta que su oficio está vinculado a la actividad que desarrolla con su emprendimiento.

#### 4. Nivel de estudio alcanzado según el género.

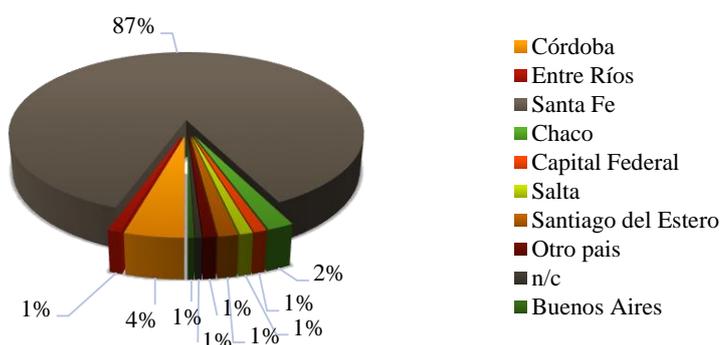
En el análisis del nivel de estudio alcanzado según el género, se puede visualizar en el gráfico que el porcentaje de personas del género femenino que no completaron sus estudios básicos asciende al 24% y si se considera el género masculino este porcentaje es del 28%.



#### 5. Personas emprendedores según su lugar de nacimiento.

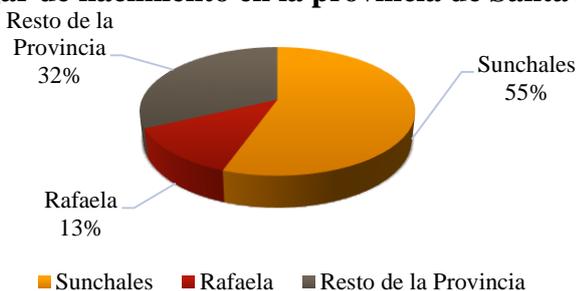
El 87% de los emprendedores que accedieron a financiamiento de la Casa del emprendedor nacieron en la provincia de Santa Fe. El resto proviene de la provincia de Córdoba, Chaco preferente, y el resto de las provincias que pueden visualizarse en el gráfico siguiente.

### Lugar de Nacimiento



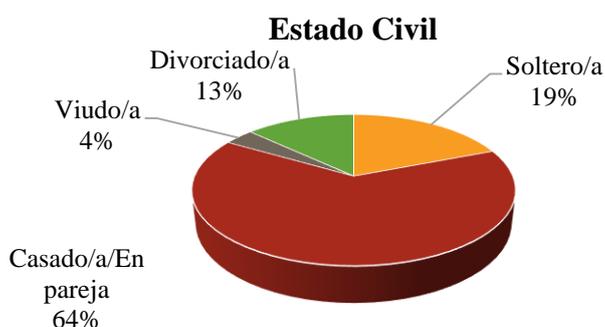
Del total de los emprendedores que nacieron en la provincia de Santa Fe, el 55% de ellos nació en la ciudad de Sunchales. El 13% de ellos manifiesta que es oriundo de la ciudad de Rafaela, ciudad cabecera del departamento, que se encuentra a 40 km al Sur de Sunchales. El resto de los emprendedores nacidos en la provincia de Santa Fe, indican que pertenecen a otras localidad: ciudad de Santa Fe, Humberto Primo, Moisés Ville y San Cristóbal, principalmente.

### Lugar de nacimiento en la provincia de Santa Fe



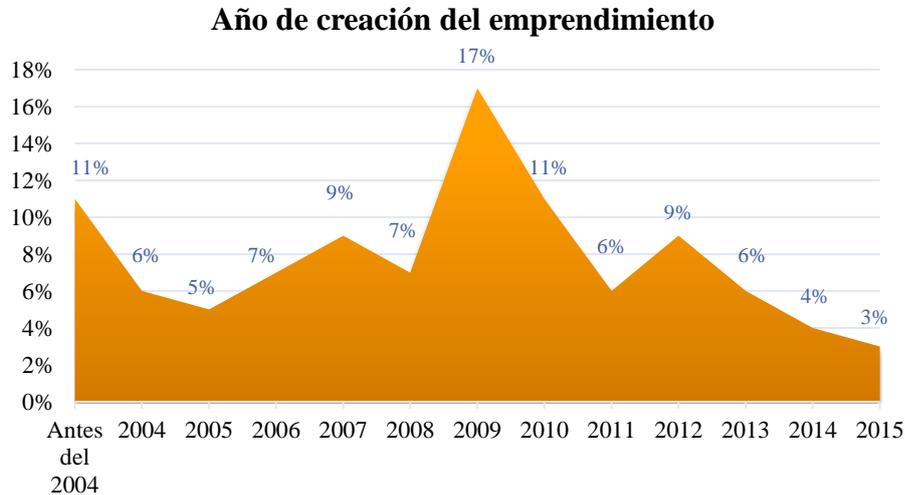
### 6. Personas emprendedores según su estado civil.

El 64% de los emprendedores está casado o en pareja, mientras que el 19% manifiestan que su estado civil al momento de la encuesta, es soltero/a.

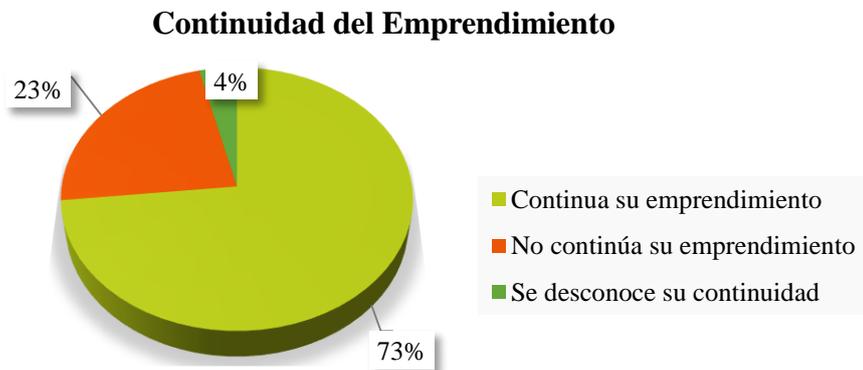


## 6. Año de creación y continuidad de los emprendimientos.

La mayoría de los emprendimientos (89%), financiados por la Casa del emprendedor fueron creados a partir de 2004, y el 22% de ellos se inició después del año 2011.



El 73% de los emprendedores aún continúan con su emprendimiento, algunos de ellos han modificado su rubro, un 4% de ellos no se tiene información de continuidad debido a que la mayoría de ellos se mudó de ciudad y el restante (23%) ha dado de baja su emprendimiento, por diversos motivos.



El 95% de los emprendedores encuestados iniciaron su emprendimiento, y el 67% de ellos continúan activos.

El 54% de los encuestados manifiesta que ha iniciado su emprendimiento accediendo a un préstamo otorgando por el municipio a través de la Casa del emprendedor. Del total de emprendedores el 66% expresa que poseía otros fondos al inicio de su

emprendimiento y que los fondos recibidos por la Casa del emprendedor complementaron el capital inicial del emprendimiento.

De los emprendedores que no continúan con su emprendimiento, el 24% manifiesta que su emprendimiento no era rentable y por ello decidió cerrarlo, un 13% cerró su emprendimiento por conseguir un buen empleo que no le permitía realizar ambas actividades, el 7% encontró la oportunidad de realizar una buena venta de su iniciativa y el resto por diversos motivos (problemas de salud, problemas con sus socios, etc.).



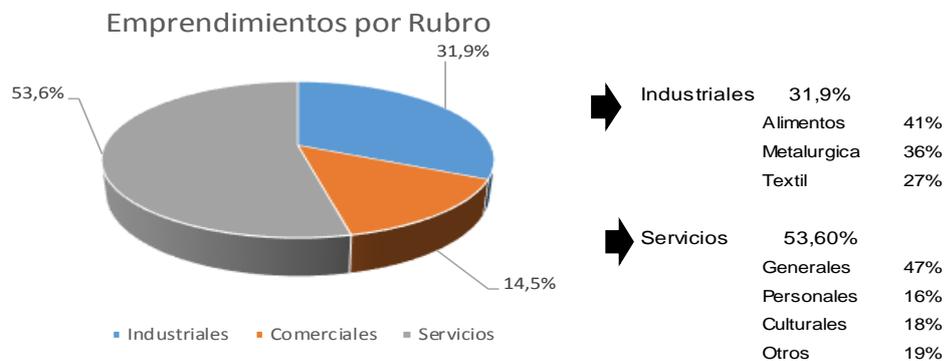
Emprendedores vinculados a la Casa del emprendedor

- El 95% inició su emprendimiento.
- El 67% continúa con su emprendimiento
- El 54% lo inició con fondos otorgados por la Casa del emprendedor
- El 66% poseía de otros fondos para iniciar el emprendimiento
- El 24% de los que no continúan su emprendimiento manifiesta que no era rentable, su negocio.
- El 13% de los emprendedores que no continúan su emprendimiento lo hizo porque consiguió acceder a un buen empleo.

## 7. Sector de actividad a la que se dedican y tipo de emprendimientos.

Más de la mitad de los emprendimientos encuestados se dedican al rubro servicios, en donde se destacan los servicios personales (16% de los servicios totales), servicios culturales (18%), y los servicios generales (oficios principalmente) ocupa el 47% de los servicios totales.

Los emprendimientos industriales ocupan el segundo lugar con el 31,9% en los cuales sobresalen los emprendimientos metalúrgicos, alimenticios y textil. El resto de los emprendimientos corresponden al rubro comercio.



Del total de emprendimientos encuestados el 72% de ellos son unipersonales, el 23% manifestó que su emprendimiento es familiar y el resto respondió que su emprendimiento es asociativo.

Respecto a los emprendimientos asociativos el 50% de ellos está compuesto por dos socios y la otra mitad tiene 3 o más socios.

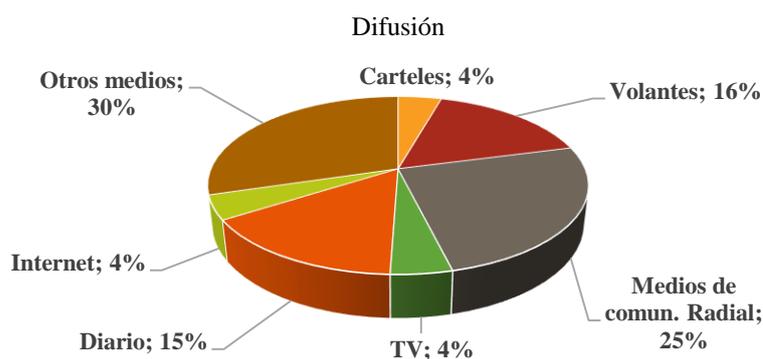
### **8. Propiedad e inversión.**

El 51% de los encuestados realiza sus actividades en locales de su propiedad, mientras que 11% manifiesta que lo realiza en su domicilio particular, el 22% alquila el lugar y el resto de los emprendedores desarrolla su actividad en un lugar adquirido bajo otra modalidad, sin costo alguno.

El 27% de los emprendedores que no cuentan con local propio, tienen intenciones de adquirirlo o de construirlo. El 98% de los emprendedores realizó inversiones.

### **9. Difusión del emprendimiento.**

Más de la mitad (51%) de los emprendedores utiliza alguna herramienta de difusión de su emprendimiento. La herramienta más utilizada es la publicidad radial (25%), en segundo lugar se ubica la publicidad a través de la distribución de volantes (16%), mientras que el 30% restante utiliza otros mecanismos de comunicación, como carteles, televisión, diarios, internet, entre otros.



Respecto de los emprendedores que no realizan actividades de difusión de su emprendimiento el 42% de ellos consideran que no es necesario realizar difusión de su negocio. El 8% prefiere en boca a boca, un 3% señala que los costos

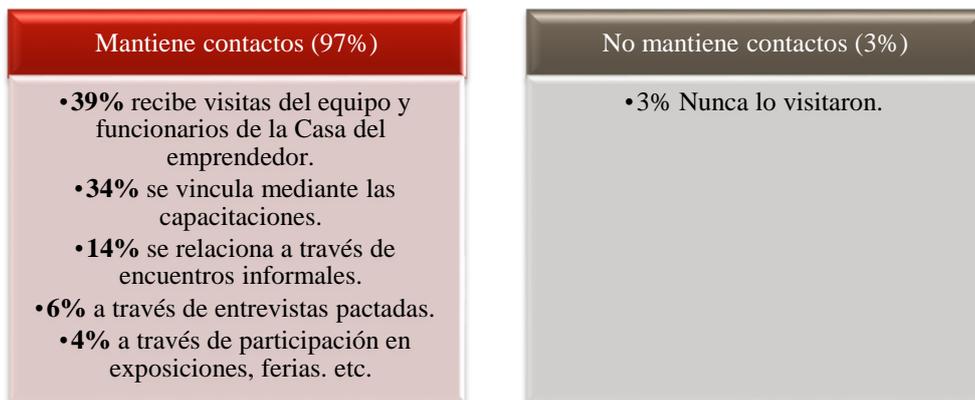
constituye una razón para no difundir, mientras que el resto no manifiesta alguna razón por la cual no publicita su iniciativa o proyecto.

#### Razones por las cuales no difunde su emprendimiento

- 42% cree que no es necesario realizar la difusión de su emprendimiento.
- 8% prefiere el boca boca como herramienta de difusión.
- 3% señala que la razón está en los costos.
- 47% restante señala que por otros motivos no difunde su emprendimiento.

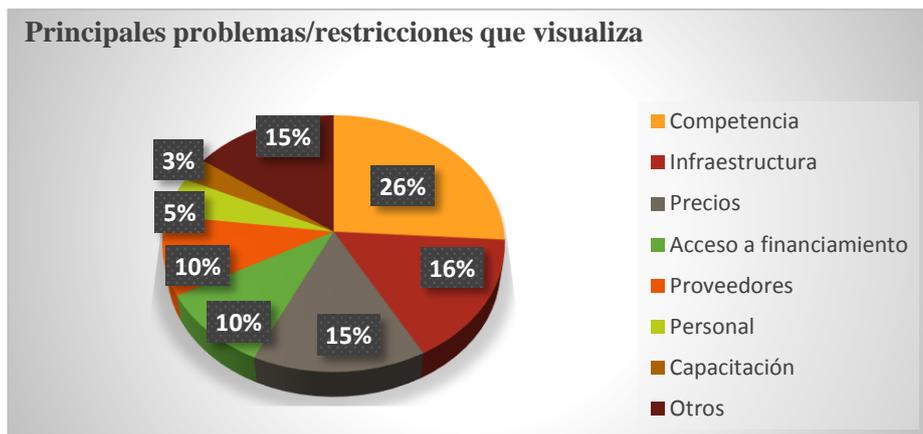
### 11. Relación con la Casa del emprendedor.

Casi el 100% de los emprendedores encuestados manifiesta que mantiene contactos con el equipo de la casa del Emprendedor, mediante capacitaciones, visitas de los funcionarios, asistencia técnica, participación en ferias y exposiciones, etc. El 3% de los encuestados señala que nunca lo visitaron..



### 12. Principales restricciones y/o problemas que visualiza en el desarrollo de su emprendimiento.

El 26% de los emprendedores encuestados cree que el mayor problema o restricción en el desarrollo de su actividad está vinculada a la competencia.



Al analizar qué tipo de actividades desarrollan, estos emprendedores, cerca de la mitad corresponden a comercios al por menor y servicios generales. La otra mitad se distribuye entre emprendimientos textiles, metalúrgicos, muebles, servicios personales y fabricación de alimentos.

El 16% de los emprendedores cree que el mayor inconveniente que afronta en el desarrollo de su emprendimiento tiene relación con la infraestructura con la que cuenta para desenvolverse.

Esto está asociado principalmente a adquirir un terreno, construir un galpón y desarrollar todas las instalaciones que emprendimientos metalúrgicos, fabricación de muebles, fabricación de alimentos (58%) requieren. El resto de los emprendedores que señalan a la infraestructura como uno de los problemas principales, se dedican al comercio al por menor y a los servicios generales. En menor medida esto constituye un problema para aquellos que desarrollan servicios personales, industrial cultural, etc.

El 15% de los emprendedores encuestados manifiesta que el precio es uno de los mayores inconvenientes por los cuales atraviesa su proyecto y sobre el cual necesita trabajar para mejorar. En el análisis de cuáles actividades económicas son las que más señalan esta dificultad se encuentra aquellos emprendedores que se dedican al comercio al por menor (24%) y a la fabricación de muebles, productos metálicos (18%) y productos alimenticios (18%).

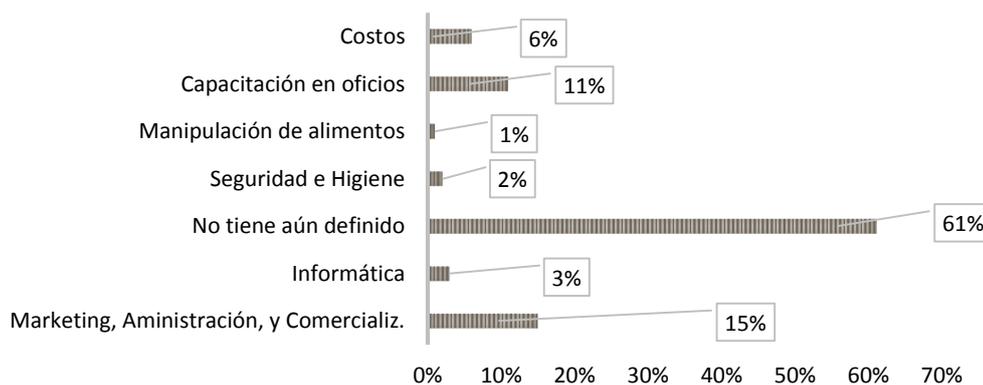
El 15% de los emprendedores encuestados reconocen que existen otros problemas, la mayoría inherentes al desempeño de su actividad y de su administración, por las cuales se les dificulta el desarrollo de su iniciativa. Problemas en la cobranza que necesita fortalecer, el tiempo restringido que le dedica a su emprendimiento por tener otra actividad que generalmente son en relación de dependencia.

En menor porcentaje los emprendedores atribuyen que las restricciones principales por las cuales atraviesan responden al acceso a financiamiento, vinculación con proveedores, personal formado y capacitaciones.

### 13. Capacitaciones.

El 82% de los emprendedores manifiestan interés en realizar capacitaciones con el objetivo de mejorar el desempeño de su empresa y personal.

Un alto porcentaje (61%) de este total si bien manifiesta interés en capacitarse, no tiene definido las temáticas de interés. Mientras que el 15% de ellos prefieren capacitaciones vinculadas con la administración de sus negocios, comercialización y marketing. El resto se distribuye entre capacitaciones en formaciones específicas de oficios con el objetivo de actualizar y mejorar su desempeño (11%); un 6% de los emprendedores quieren capacitarse lo quieren hacer en costos; en informática básica señalan el 3% de ellos; el resto se distribuye en actividades de formación en manipulación de alimentos, seguridad e higiene.



## **6.2. Anexo 1: Formulario de entrevista a emprendedores incubados.**

### **1. Datos Personales:**

- 1.1. Nombre y apellido
- 1.2. Edad
- 1.3. Nivel de estudio alcanzado
- 1.4. Ocupación previa a la incubación y actual
- 1.5. Capacitaciones
- 1.6. Composición familia
- 1.7. Otros datos personales que quisiera agregar.

### **2. Datos del Emprendimiento**

- 2.1. Razón social. Actividad. Rubro.
- 2.2. Fecha de inicio del emprendimiento. Domicilio actual.
- 2.3. Datos impositivos.

### **3. Relación con la incubadora**

- 3.1. Contribución a su emprendimiento de la incubadora.
- 3.2. Momento en que se precisó de su servicio.
- 3.3. Qué servicios disponibles tiene la incubadora y cuáles servicios fueron utilizados.
- 3.4. Qué calificación le otorgaría.
- 3.5. Tiempo de incubación de su emprendimiento.
- 3.6. Como se enteró de su existencia.
- 3.7. Cómo inició el proceso de incubación.
- 3.8. Como fue la comunicación y la información con la incubadora.
- 3.9. Siguió manteniendo vínculo luego de egresar de la incubadora.

### **4. Relación con los responsables de la incubadora.**

- 4.1. Cómo fue o es su relación con los responsables de conducir la incubadora de empresas.
- 4.2. Cómo fue o es su relación con los demás emprendedores.

### **5. Impacto.**

- 5.1. Personas que trabajan en su emprendimiento.
- 5.2. Acceso a capacitación.
- 5.3. Personal en relación de dependencia.

### **6. Percepción**

- 6.1. Cuales considera que son las ventajas más importantes de la incubación de empresas y cuales considera son las debilidades más importantes.
- 6.2. Conoce otro modelo de incubación.
- 6.3. Qué propuestas cree deben tenerse en cuenta para mejorar el proceso de incubación de la incubadora municipal.

### 6.3. Anexo 2: Formulario de encuesta a emprendedores.

La encuesta fue realizada a emprendedores que se relacionan con la Casa del emprendedor de Sunchales, a través de los préstamos que el municipio otorga de sus diversas líneas de financiamiento.

El formulario está compuesto por seis temas: Datos personales del emprendedor, datos del emprendimiento, relaciones comerciales, instalaciones del emprendimiento, proyección del emprendimiento y capacitaciones.

Total de encuestados: 200 emprendedores de 410 que durante el período 2001-2015 accedieron a préstamos de la casa del emprendedor.

Período de relevamiento: Segundo semestre del 2015.

#### Estructura:

##### 1. Datos del emprendedor.

Datos personales del Emprendedor																													
1.- Nombre <input style="width: 100%;" type="text"/>	2.- Apellido <input style="width: 100%;" type="text"/>																												
3.- D.N.I./L.E./L.C. <input style="width: 100%;" type="text"/>	4.- Fecha de Nacimiento: <input style="width: 100%;" type="text"/>																												
5.- Lugar de Nacimiento: <input style="width: 100%;" type="text"/>	6.- Nacionalidad: <input style="width: 100%;" type="text"/>																												
7.- Sexo: <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>Hombre</td><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td></tr><tr><td>Mujer</td><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td></tr></table>	Hombre	<input type="checkbox"/>	1	Mujer	<input type="checkbox"/>	2	8.- Edad <input style="width: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px;" type="text"/>																						
Hombre	<input type="checkbox"/>	1																											
Mujer	<input type="checkbox"/>	2																											
9.- Domicilio particular. <input style="width: 100%;" type="text"/>	10.- Barrio: <input style="width: 100%;" type="text"/>																												
	Número																												
12.- Teléfono fijo <input style="width: 100%;" type="text"/>	13.- Celular <input style="width: 100%;" type="text"/>																												
14.- E-mail <input style="width: 100%;" type="text"/> @ <input style="width: 100%;" type="text"/>																													
15.- Nivel de estudio alcanzado																													
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td>Primario incompleto</td><td style="text-align: center;">1</td></tr> <tr><td>Primario completo</td><td style="text-align: center;">2</td></tr> <tr><td>Secundario incompleto</td><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td>Secundario completo</td><td style="text-align: center;">4</td></tr> <tr><td>Terciario</td><td style="text-align: center;">5</td></tr> <tr><td>Universitario</td><td style="text-align: center;">6</td></tr> </table>	Primario incompleto	1	Primario completo	2	Secundario incompleto	3	Secundario completo	4	Terciario	5	Universitario	6	<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td>Actualmente cursa</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">1a</td> <td>Actualmente cursa</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Actualmente cursa</td> <td style="text-align: center;">3a</td> <td>Actualmente cursa</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td>Título</td> <td colspan="2"><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">6</td> <td>Título</td> <td colspan="2"><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> </table>	1	Actualmente cursa	1a	Actualmente cursa	3	Actualmente cursa	3a	Actualmente cursa	5	Título	<input style="width: 100%;" type="text"/>		6	Título	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
Primario incompleto	1																												
Primario completo	2																												
Secundario incompleto	3																												
Secundario completo	4																												
Terciario	5																												
Universitario	6																												
1	Actualmente cursa	1a	Actualmente cursa																										
3	Actualmente cursa	3a	Actualmente cursa																										
5	Título	<input style="width: 100%;" type="text"/>																											
6	Título	<input style="width: 100%;" type="text"/>																											
16.- Estado Civil																													
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td>Soltero/a</td><td style="text-align: center;">1</td></tr> <tr><td>Casado/a</td><td style="text-align: center;">2</td></tr> <tr><td>Viudo/a</td><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td>Divorciado/a</td><td style="text-align: center;">4</td></tr> <tr><td>En Pareja</td><td style="text-align: center;">5</td></tr> </table>		Soltero/a	1	Casado/a	2	Viudo/a	3	Divorciado/a	4	En Pareja	5																		
Soltero/a	1																												
Casado/a	2																												
Viudo/a	3																												
Divorciado/a	4																												
En Pareja	5																												
17.- ¿ Cuántas personas viven en su hogar?																													
<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Adultos - igual o más de 18 años</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> 1</td> </tr> <tr> <td>Niños / jóvenes - menos de 18 años</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> 2</td> </tr> </table>		Adultos - igual o más de 18 años	<input type="checkbox"/> 1	Niños / jóvenes - menos de 18 años	<input type="checkbox"/> 2																								
Adultos - igual o más de 18 años	<input type="checkbox"/> 1																												
Niños / jóvenes - menos de 18 años	<input type="checkbox"/> 2																												
18.-																													
<table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/> 1 = Dirige su propio negocio</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/> 2 = Empleado relación de dependencia</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/> 3 = Desempleado</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/> 4 = Ama de casa</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/> 5 = Estudiante</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/> 6 = Jubilado/a</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/> 7 = Dirige su propio negocio y trabaja en relación de dependencia</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/> 8 = Cuenta ajena</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/> 9 = No sabe</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/> 1 = Dirige su propio negocio	<input type="checkbox"/> 2 = Empleado relación de dependencia	<input type="checkbox"/> 3 = Desempleado	<input type="checkbox"/> 4 = Ama de casa	<input type="checkbox"/> 5 = Estudiante	<input type="checkbox"/> 6 = Jubilado/a	<input type="checkbox"/> 7 = Dirige su propio negocio y trabaja en relación de dependencia	<input type="checkbox"/> 8 = Cuenta ajena	<input type="checkbox"/> 9 = No sabe																			
<input type="checkbox"/> 1 = Dirige su propio negocio																													
<input type="checkbox"/> 2 = Empleado relación de dependencia																													
<input type="checkbox"/> 3 = Desempleado																													
<input type="checkbox"/> 4 = Ama de casa																													
<input type="checkbox"/> 5 = Estudiante																													
<input type="checkbox"/> 6 = Jubilado/a																													
<input type="checkbox"/> 7 = Dirige su propio negocio y trabaja en relación de dependencia																													
<input type="checkbox"/> 8 = Cuenta ajena																													
<input type="checkbox"/> 9 = No sabe																													

## 2. Datos del emprendimiento

Datos del emprendimiento																																				
19. ¿Inició el emprendimiento? SI <input type="checkbox"/> 1 NO <input type="checkbox"/> 2 → ¿Por qué?																																				
19.1 Año de inicio del emprendimiento: <input style="width: 100px;" type="text"/>																																				
20. ¿Continúa con su emprendimiento? SI <input type="checkbox"/> 1 NO <input type="checkbox"/> 2		21. Año de cierre: <input style="width: 100px;" type="text"/>																																		
22. ¿Por qué cerró su negocio?																																				
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 30px; border: none;"><input type="checkbox"/></td> <td style="border: none;">1 = No era rentable</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/></td> <td style="border: none;">2 = Tuvo una buena oportunidad para venderlo</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/></td> <td style="border: none;">3 = Encontró un puesto de trabajo por cuenta</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/></td> <td style="border: none;">4 = Otros (especificar)</td> </tr> </table>				<input type="checkbox"/>	1 = No era rentable	<input type="checkbox"/>	2 = Tuvo una buena oportunidad para venderlo	<input type="checkbox"/>	3 = Encontró un puesto de trabajo por cuenta	<input type="checkbox"/>	4 = Otros (especificar)																									
<input type="checkbox"/>	1 = No era rentable																																			
<input type="checkbox"/>	2 = Tuvo una buena oportunidad para venderlo																																			
<input type="checkbox"/>	3 = Encontró un puesto de trabajo por cuenta																																			
<input type="checkbox"/>	4 = Otros (especificar)																																			
23. Domicilio del emprendimiento: <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>																																				
24. ¿El emprendimiento se inició con el financiamiento de la Casa del Emprendedor? SI <input type="checkbox"/> 1 NO <input type="checkbox"/> 2																																				
25. ¿Contaba con otros fondos/financiamiento? SI <input type="checkbox"/> 1 NO <input type="checkbox"/> 2																																				
26. Línea de crédito que recibió		27. Tipo de emprendimiento:																																		
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr><td style="width: 30px; border: none;"><input type="checkbox"/></td><td style="border: none;">1 Fondo Local</td></tr> <tr><td style="border: none;"><input type="checkbox"/></td><td style="border: none;">2 Manos a la Obra</td></tr> <tr><td style="border: none;"><input type="checkbox"/></td><td style="border: none;">3 Redes</td></tr> <tr><td style="border: none;"><input type="checkbox"/></td><td style="border: none;">4 Microcrédito Social</td></tr> <tr><td style="border: none;"><input type="checkbox"/></td><td style="border: none;">5 Banco Solidario</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>	1 Fondo Local	<input type="checkbox"/>	2 Manos a la Obra	<input type="checkbox"/>	3 Redes	<input type="checkbox"/>	4 Microcrédito Social	<input type="checkbox"/>	5 Banco Solidario	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 100px; border: none;">Unipersonal <input type="checkbox"/></td> <td style="border: none;">1 vez</td> <td style="width: 100px; border: none;">27.1 Cantidad de Socios <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: none;">Familiar <input type="checkbox"/></td> <td style="border: none;">2 veces</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="border: none;">Asociativo <input type="checkbox"/></td> <td style="border: none;">3 veces</td> <td></td> </tr> </table>		Unipersonal <input type="checkbox"/>	1 vez	27.1 Cantidad de Socios <input type="checkbox"/>	Familiar <input type="checkbox"/>	2 veces		Asociativo <input type="checkbox"/>	3 veces															
<input type="checkbox"/>	1 Fondo Local																																			
<input type="checkbox"/>	2 Manos a la Obra																																			
<input type="checkbox"/>	3 Redes																																			
<input type="checkbox"/>	4 Microcrédito Social																																			
<input type="checkbox"/>	5 Banco Solidario																																			
Unipersonal <input type="checkbox"/>	1 vez	27.1 Cantidad de Socios <input type="checkbox"/>																																		
Familiar <input type="checkbox"/>	2 veces																																			
Asociativo <input type="checkbox"/>	3 veces																																			
28. Tipo de actividad																																				
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 30px; border: none;"><input type="checkbox"/></td> <td style="border: none;">1 Comercio al por menor</td> <td style="width: 100px; border: none;">Especificar</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/></td> <td style="border: none;">2 Fabricación de Alimentos</td> <td style="border: none;">.....</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/></td> <td style="border: none;">3 Fabricación metalúrgica, muebles, otras</td> <td style="border: none;">.....</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/></td> <td style="border: none;">4 Servicios personales (peluquería, otros)</td> <td style="border: none;">.....</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/></td> <td style="border: none;">5 Actividades informáticas</td> <td style="border: none;">.....</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/></td> <td style="border: none;">6 Transporte</td> <td style="border: none;">.....</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/></td> <td style="border: none;">7 Construcción</td> <td style="border: none;">.....</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/></td> <td style="border: none;">8 Industria textil</td> <td style="border: none;">.....</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/></td> <td style="border: none;">9 Servicios generales</td> <td style="border: none;">.....</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/></td> <td style="border: none;">10 Industria cultural (Ej.: fotografía, artesanía)</td> <td style="border: none;">.....</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/></td> <td style="border: none;">11 Otras actividades</td> <td style="border: none;">.....</td> </tr> </table>				<input type="checkbox"/>	1 Comercio al por menor	Especificar	<input type="checkbox"/>	2 Fabricación de Alimentos	.....	<input type="checkbox"/>	3 Fabricación metalúrgica, muebles, otras	.....	<input type="checkbox"/>	4 Servicios personales (peluquería, otros)	.....	<input type="checkbox"/>	5 Actividades informáticas	.....	<input type="checkbox"/>	6 Transporte	.....	<input type="checkbox"/>	7 Construcción	.....	<input type="checkbox"/>	8 Industria textil	.....	<input type="checkbox"/>	9 Servicios generales	.....	<input type="checkbox"/>	10 Industria cultural (Ej.: fotografía, artesanía)	.....	<input type="checkbox"/>	11 Otras actividades	.....
<input type="checkbox"/>	1 Comercio al por menor	Especificar																																		
<input type="checkbox"/>	2 Fabricación de Alimentos	.....																																		
<input type="checkbox"/>	3 Fabricación metalúrgica, muebles, otras	.....																																		
<input type="checkbox"/>	4 Servicios personales (peluquería, otros)	.....																																		
<input type="checkbox"/>	5 Actividades informáticas	.....																																		
<input type="checkbox"/>	6 Transporte	.....																																		
<input type="checkbox"/>	7 Construcción	.....																																		
<input type="checkbox"/>	8 Industria textil	.....																																		
<input type="checkbox"/>	9 Servicios generales	.....																																		
<input type="checkbox"/>	10 Industria cultural (Ej.: fotografía, artesanía)	.....																																		
<input type="checkbox"/>	11 Otras actividades	.....																																		
29. Facturación mensual actual del emprendimiento (sin iva)																																				
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr><td style="width: 30px; border: none;"><input type="checkbox"/></td><td style="border: none;">1 Menor a \$ 5.000</td></tr> <tr><td style="border: none;"><input type="checkbox"/></td><td style="border: none;">2 Entre \$5001 y \$10000</td></tr> <tr><td style="border: none;"><input type="checkbox"/></td><td style="border: none;">3 Entre \$10001 y \$ 20000</td></tr> <tr><td style="border: none;"><input type="checkbox"/></td><td style="border: none;">4 Entre \$20.001 y \$ 30,000</td></tr> <tr><td style="border: none;"><input type="checkbox"/></td><td style="border: none;">5 Mas de \$ 30,000</td></tr> </table>				<input type="checkbox"/>	1 Menor a \$ 5.000	<input type="checkbox"/>	2 Entre \$5001 y \$10000	<input type="checkbox"/>	3 Entre \$10001 y \$ 20000	<input type="checkbox"/>	4 Entre \$20.001 y \$ 30,000	<input type="checkbox"/>	5 Mas de \$ 30,000																							
<input type="checkbox"/>	1 Menor a \$ 5.000																																			
<input type="checkbox"/>	2 Entre \$5001 y \$10000																																			
<input type="checkbox"/>	3 Entre \$10001 y \$ 20000																																			
<input type="checkbox"/>	4 Entre \$20.001 y \$ 30,000																																			
<input type="checkbox"/>	5 Mas de \$ 30,000																																			
30. Inversiones realizadas con las ganancias derivadas del emprendimiento																																				
<input checked="" type="checkbox"/> 1      30.1 <input type="checkbox"/> 1 Para el Emprendimiento <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 2 Para la Familia		30.2 <input type="checkbox"/> Vehículos <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> Maquinarias y herramientas <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> Construcción local propio <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> Adecuación <input type="checkbox"/> 4																																		
30.3 Observaciones:.....																																				
31. ¿Su emprendimiento está inscripto?																																				
<input checked="" type="checkbox"/> 1      31.1 <input type="checkbox"/> a Assal <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> b Reg. Municipal <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> c Api <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> d Monotributo		<input checked="" type="checkbox"/> 2      31.2 ¿Por qué? <input style="width: 100px;" type="text"/> Especificar:.....																																		

### 3. Relaciones comerciales.

RELACIONES COMERCIALES																							
<p><b>32. ¿A Quien le vendió?</b></p> <table style="border: none;"> <tr><td style="border: none;"><input type="checkbox"/> 1</td><td style="border: none;">A vecinos</td></tr> <tr><td style="border: none;"><input type="checkbox"/> 2</td><td style="border: none;">A otros habitan. de la localidad</td></tr> <tr><td style="border: none;"><input type="checkbox"/> 3</td><td style="border: none;">A comercios de su localidad ----</td></tr> <tr><td style="border: none;"><input type="checkbox"/> 4</td><td style="border: none;">A comercios de otras localidades ----</td></tr> <tr><td style="border: none;"><input type="checkbox"/> 5</td><td style="border: none;">A revendedores ----</td></tr> <tr><td style="border: none;"><input type="checkbox"/> 6</td><td style="border: none;">A Instituciones:</td></tr> <tr><td style="border: none;"><input type="checkbox"/> 7</td><td style="border: none;">A otros países</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/> 1	A vecinos	<input type="checkbox"/> 2	A otros habitan. de la localidad	<input type="checkbox"/> 3	A comercios de su localidad ----	<input type="checkbox"/> 4	A comercios de otras localidades ----	<input type="checkbox"/> 5	A revendedores ----	<input type="checkbox"/> 6	A Instituciones:	<input type="checkbox"/> 7	A otros países	<p><b>33. ¿Renovó el crédito?</b> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <table style="border: none;"> <tr><td style="border: none;">1 vez</td><td style="border: none;"><input type="checkbox"/> 1</td></tr> <tr><td style="border: none;">2 veces</td><td style="border: none;"><input type="checkbox"/> 2</td></tr> <tr><td style="border: none;">3 veces</td><td style="border: none;"><input type="checkbox"/> 3</td></tr> <tr><td style="border: none;">más veces</td><td style="border: none;"><input type="checkbox"/> 4</td></tr> </table>	1 vez	<input type="checkbox"/> 1	2 veces	<input type="checkbox"/> 2	3 veces	<input type="checkbox"/> 3	más veces	<input type="checkbox"/> 4
<input type="checkbox"/> 1	A vecinos																						
<input type="checkbox"/> 2	A otros habitan. de la localidad																						
<input type="checkbox"/> 3	A comercios de su localidad ----																						
<input type="checkbox"/> 4	A comercios de otras localidades ----																						
<input type="checkbox"/> 5	A revendedores ----																						
<input type="checkbox"/> 6	A Instituciones:																						
<input type="checkbox"/> 7	A otros países																						
1 vez	<input type="checkbox"/> 1																						
2 veces	<input type="checkbox"/> 2																						
3 veces	<input type="checkbox"/> 3																						
más veces	<input type="checkbox"/> 4																						
<p><b>34. ¿Tiene Dificultades para devolver las cuotas ?</b></p> <p>SI <input type="checkbox"/> 1 NO <input type="checkbox"/> 2</p> <p>↓</p> <p><b>34.1 Cuáles son los motivos?</b></p> <table style="border: none;"> <tr><td style="border: none;"><input type="checkbox"/> 1</td><td style="border: none;">No me alcanzas las ganancias</td></tr> <tr><td style="border: none;"><input type="checkbox"/> 2</td><td style="border: none;">Tengo Problemas de salud</td></tr> <tr><td style="border: none;"><input type="checkbox"/> 3</td><td style="border: none;">,Problemas Familiares</td></tr> <tr><td style="border: none;"><input type="checkbox"/> 4</td><td style="border: none;">,Otros motivos Especificar .....</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/> 1	No me alcanzas las ganancias	<input type="checkbox"/> 2	Tengo Problemas de salud	<input type="checkbox"/> 3	,Problemas Familiares	<input type="checkbox"/> 4	,Otros motivos Especificar .....														
<input type="checkbox"/> 1	No me alcanzas las ganancias																						
<input type="checkbox"/> 2	Tengo Problemas de salud																						
<input type="checkbox"/> 3	,Problemas Familiares																						
<input type="checkbox"/> 4	,Otros motivos Especificar .....																						
<p><b>35. Mano de Obra: ¿Cuántas personas trabajaban en el emprendimiento en el momento de recibir el crédito?</b></p> <p>Colocar cantidad → <input type="text"/> 1</p>																							
<p><b>36. Mano de Obra: ¿Cuántas personas incluida usted trabajan en la actualidad en el emprendimiento?</b></p> <p>Colocar cantidad → <input type="text"/> 1</p>																							

### 4. Instalaciones

INSTALACIONES															
<p><b>37. ¿Tiene local exclusivo para trabajar en el emprendimiento?</b></p> <p>SI <input type="checkbox"/> 1 NO <input type="checkbox"/> 2</p> <p>↓</p> <table style="border: none;"> <tr><td style="border: none;">propio</td><td style="border: none;"><input type="checkbox"/> 1</td></tr> <tr><td style="border: none;">alquilado</td><td style="border: none;"><input type="checkbox"/> 2</td></tr> <tr><td style="border: none;">domic. Partic.</td><td style="border: none;"><input type="checkbox"/> 3</td></tr> <tr><td style="border: none;">otro</td><td style="border: none;"><input type="checkbox"/> 4</td></tr> </table>		propio	<input type="checkbox"/> 1	alquilado	<input type="checkbox"/> 2	domic. Partic.	<input type="checkbox"/> 3	otro	<input type="checkbox"/> 4						
propio	<input type="checkbox"/> 1														
alquilado	<input type="checkbox"/> 2														
domic. Partic.	<input type="checkbox"/> 3														
otro	<input type="checkbox"/> 4														
<p><b>38. Tiene intenciones de comprar o edificar su propio local</b></p> <p>SI <input type="checkbox"/> 1 NO <input type="checkbox"/> 2</p>															
<p><b>39. Dispone de:</b></p> <table style="border: none;"> <tr><td style="border: none;">energía eléctrica</td><td style="border: none;"><input type="checkbox"/> 1</td></tr> <tr><td style="border: none;">agua potable</td><td style="border: none;"><input type="checkbox"/> 2</td></tr> <tr><td style="border: none;">gas natural</td><td style="border: none;"><input type="checkbox"/> 3</td></tr> </table>		energía eléctrica	<input type="checkbox"/> 1	agua potable	<input type="checkbox"/> 2	gas natural	<input type="checkbox"/> 3								
energía eléctrica	<input type="checkbox"/> 1														
agua potable	<input type="checkbox"/> 2														
gas natural	<input type="checkbox"/> 3														
<p><b>40. ¿Difunde su emprendimiento?</b></p> <p>SI <input type="checkbox"/> 1 NO <input type="checkbox"/> 2 → 40.1 a través de</p> <table style="border: none;"> <tr><td style="border: none;">Carteles</td><td style="border: none;"><input type="checkbox"/> 1</td></tr> <tr><td style="border: none;">Volantes</td><td style="border: none;"><input type="checkbox"/> 2</td></tr> <tr><td style="border: none;">Radio</td><td style="border: none;"><input type="checkbox"/> 3</td></tr> <tr><td style="border: none;">TV</td><td style="border: none;"><input type="checkbox"/> 4</td></tr> <tr><td style="border: none;">Diario</td><td style="border: none;"><input type="checkbox"/> 5</td></tr> <tr><td style="border: none;">internet</td><td style="border: none;"><input type="checkbox"/> 6</td></tr> <tr><td style="border: none;">otros</td><td style="border: none;"><input type="checkbox"/> 6</td></tr> </table> <p>¿ Porqué? <input style="width: 100%;" type="text"/></p>		Carteles	<input type="checkbox"/> 1	Volantes	<input type="checkbox"/> 2	Radio	<input type="checkbox"/> 3	TV	<input type="checkbox"/> 4	Diario	<input type="checkbox"/> 5	internet	<input type="checkbox"/> 6	otros	<input type="checkbox"/> 6
Carteles	<input type="checkbox"/> 1														
Volantes	<input type="checkbox"/> 2														
Radio	<input type="checkbox"/> 3														
TV	<input type="checkbox"/> 4														
Diario	<input type="checkbox"/> 5														
internet	<input type="checkbox"/> 6														
otros	<input type="checkbox"/> 6														

### 5. Proyección del emprendimiento

PROYECCION DE LOS EMPRENDIMIENTOS													
<p><b>41. ¿Tiene proyectos de ampliación?</b></p> <p>SI <input type="checkbox"/></p> <p>SI <input type="checkbox"/> 1 41.1 cuales? { Ampliar o refaccionar el local <input type="checkbox"/> 1 Especificar .....</p> <p style="margin-left: 150px;">Agregar otros rubros. <input type="checkbox"/> 2 .....</p> <p style="margin-left: 150px;">Incorporar personal <input type="checkbox"/> 3 .....</p> <p style="margin-left: 150px;">Ampliar la cartera de clientes <input type="checkbox"/> 4 .....</p> <p>NO <input type="checkbox"/> 2</p> <p style="text-align: center;"><b>Relación con el equipo técnico de la Casa del emprendedor</b></p>													
<p><b>42. ¿Algún miembro del equipo técnico realiza alguno de los siguientes contactos con usted?</b></p> <table style="border: none;"> <tr><td style="border: none;">Visitas</td><td style="border: none;"><input type="checkbox"/> 1</td></tr> <tr><td style="border: none;">Encuentros informales</td><td style="border: none;"><input type="checkbox"/> 2</td></tr> <tr><td style="border: none;">Entrevistas</td><td style="border: none;"><input type="checkbox"/> 3</td></tr> <tr><td style="border: none;">Cursos de capacitación</td><td style="border: none;"><input type="checkbox"/> 4</td></tr> <tr><td style="border: none;">Nunca lo visitaron</td><td style="border: none;"><input type="checkbox"/> 5</td></tr> <tr><td style="border: none;">Ferias/expos</td><td style="border: none;"><input type="checkbox"/> 6</td></tr> </table>		Visitas	<input type="checkbox"/> 1	Encuentros informales	<input type="checkbox"/> 2	Entrevistas	<input type="checkbox"/> 3	Cursos de capacitación	<input type="checkbox"/> 4	Nunca lo visitaron	<input type="checkbox"/> 5	Ferias/expos	<input type="checkbox"/> 6
Visitas	<input type="checkbox"/> 1												
Encuentros informales	<input type="checkbox"/> 2												
Entrevistas	<input type="checkbox"/> 3												
Cursos de capacitación	<input type="checkbox"/> 4												
Nunca lo visitaron	<input type="checkbox"/> 5												
Ferias/expos	<input type="checkbox"/> 6												

## 6. Capacitación

CAPACITACION			
<p>43. ¿Tiene algún oficio? SI <input type="checkbox"/> 1</p>	<p>43. Relacionado con el emprendimiento. <input type="checkbox"/> 1 No relacionado <input type="checkbox"/> 2</p>	<p>Especificar</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>44. ¿Recibió capacitación por parte de la Casa del emprendedor ?</p> <p>SI <input type="checkbox"/> 1 NO <input type="checkbox"/> 2</p>			
<p>Problemas 46. ¿Qué capacitaciones le interesaría?</p>			
<p>45. Problemas o dificultades presentadas en el emprendimiento</p>	<p> <input type="checkbox"/> Acceso al financiamiento  <input type="checkbox"/> Competencia  <input type="checkbox"/> Precios  <input type="checkbox"/> Proveedores  <input type="checkbox"/> Infraestructura  <input type="checkbox"/> RRHH  <input type="checkbox"/> Otros         </p>	<p>Especificar</p> <p><input type="checkbox"/> 1 .....</p> <p><input type="checkbox"/> 2 .....</p> <p><input type="checkbox"/> 3 .....</p> <p><input type="checkbox"/> 4 .....</p> <p><input type="checkbox"/> 5 .....</p> <p><input type="checkbox"/> 6 .....</p> <p><input type="checkbox"/> 7 .....</p> <p><input type="checkbox"/> 8 .....</p>	
<p>Observaciones: <input style="width: 100%;" type="text"/></p>			