

O/G.334 5731 - a Rede
A22

44401

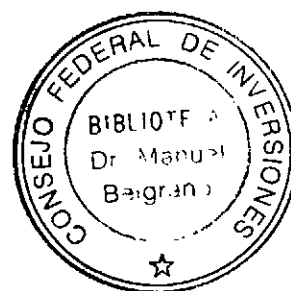
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Proyecto:

“ INCUBADORAS DE EMPRESAS ”

Provincia de Entre Ríos

2003



Dirección de Ciencia y Tecnología de la Provincia de Entre Ríos

Ing. Jorge Cerana

INFORME FINAL

Ing. Alberto Manuel Alcain

Director de Proyecto

Exp. N°:5731

2754
12 ABR 2004

INDICE TEMATICO

Etapa 1: Gestión de Incubadoras

- 1.1.** Identificación de Incubadoras.....
 - a.** Identificación de incubadoras existentes y en proyecto.....
 - b.** Confección de una base de datos.....
- 1.2.** Encuentro provincial de Incubadoras provinciales, regionales y nacionales.....
- 1.3.** Sensibilización de las organizaciones locales.....
- 1.4.** Conformación de un equipo interdisciplinario.....
- 1.5.** Seguimiento del sistema de gestión.....
- 1.6.** Promoción y concreción de nuevos proyectos de incubadoras.....
- 1.7.** Diseño de una propuesta de fondo de capital semilla o capital de riesgo al que accedan los futuros emprendedores.....
- 1.8.** Articulación de los diferentes sectores para ampliar la capacidad de apoyo a PyMEs y emprendedores.....
- 1.9.** Elaboración de un documento de situación tecnológica y económica como instrumento de diagnóstico para profundizar la etapa de capacitación y motivación.....
- 1.10.** Plan de Negocios para una Incubadora.....

Etapa 2: Formación de emprendedores

- 2.1.** Módulo I: Conferencias de motivación y asesoramiento psicolaboral.....
- 2.2.** Módulo II: Taller de formación de emprendedores.....
- 2.3.** Módulo III: Capacitación y elaboración de plan de negocios de los futuros emprendedores.....

ANEXOS

- Anexo I** Minutas de reuniones del equipo de trabajo.....
- Anexo II** Encuesta “Relevamiento de Iniciativas de Incubadoras de Empresas” y
Listado de Personas que contestaron la encuesta.....
- Anexo III** Lista de personas participantes en los diversos encuentros y jornadas...
- Anexo IV** Datos Incubadoras en Brasil y Argentina
- Anexo V** Programa del Taller “Formación de Emprendedores”.....
- Anexo VI** Material de estudio del Taller “Formación de Emprendedores”.....
- Anexo VII** Encuestas realizadas a participantes en los talleres (Paraná,
Gualedguaychú y María Grande).....
- AnexoVIII** Fotos.....
- AnexoIX** Currículo Vitae de Equipo Interdisciplinario.....
- Anexo X** Bibliografía.....

AGRADECIMIENTOS

Al equipo de trabajo y a los colaboradores de este proyecto, por el apoyo brindado en todo momento al grupo responsable del mismo, por facilitar el uso de los recursos disponibles y la especial participación en las instancias fundamentales, durante todas las actividades desarrolladas vinculadas a la ejecución del proyecto y los talleres realizados en la provincia.

Al director actual Ing. Jorge Cerana de Ciencia y Tecnología de Entre Ríos y a los directivos del ICyTIER, Ing. Daniel Scacchi, Ing. Adrian Bollati, Lic. Rubén Edsberg, y personal del Ciencia y Técnica de la Provincia.

A todo el personal del Consejo Federal de Inversiones, especialmente al Lic. Sottolano, Arq. Gallino, la Dra. Carlotta Frau Gomez, Tranier, Jorge y Dafinotti quienes directa o indirectamente, han colaborado con la gestión del proyecto.

A los representantes de la provincia de Entre Ríos ante el CFI Sr. Molina, Arq, Stur y Sr. Chapado quienes aportaron tiempo y dedicación para la gestión del proyecto.

A los representantes de la provincia de Entre Ríos en Buenos Aires quienes aportaron tiempo y dedicación para la realización del proyecto.

Al Pte. De CODEGU Sr. Enrique Castiglioni y su Director de Pymes Juan Carlos Quinteros de la ciudad de Gualeguaychú por su incondicional colaboración, como así también al Intendente Sr. Daniel Irigoyen.

A los empresarios Ing. Fernández de Paraná, Sr. Jose Luis Alfaro de Gualeguaychú y Veterinario Hector Solaria de Maria Grande por disponer del tan apreciado tiempo y poder socializar y transmitir los conocimientos adquiridos en sus exitosos caminos de emprendedores.

Al Prof. Enrique Beltrán - Director de Enseñanza Técnica del Consejo General de Educación de la Provincia que fue el que nos facilitó el dictado del curso en la escuela vinculándonos con el Director de la Esc. Gral Mosconi: Prof. Miguel Sacks, quien nos brindó recursos logísticos y un total apoyo abriéndonos las puertas de la institución que dirige.

Al Periodista: Miguel Sian. Al Sr. Rubén Dafar Tesorero Municipal- Al Integrante del la Comisión Organizadora de Incubadora Maria Grande. Rubén Sian. Al Presidente de la Sociedad Rural de Maria Grande: Sr. Ramón Brondi
Al Decano Ing. Raúl Arroyo de la UTN Facultad Regional Paraná, por apoyar y llevar adelante estas políticas de favorecer y propiciar una cultura emprendedora.

A la Sra. Silvia Tofalo y Sta. Julieta Aimone de la Sria, de Gestión Universitaria, y el alumno Darío Schvint, de la Tecnológica , y a la alumna Evelyn Carabajal de la carrera de Psicología de la UADER por el apoyo brindado.

Además a :

Al secretario de la Producción de Entre Ríos Ing. Agr. Daniel Martín Welschen
Y el Subsecretario de Industria, comercio y Pymes CPN Gomez.

A todas las personas que dedicaron su tiempo para responder a las encuestas realizadas y que de una u otra forma colaboraron para llevar adelante este proyecto.

A todos ellos, les damos nuestro más sincero agradecimiento.

“ INCUBADORAS DE EMPRESAS ”

Objetivo General del proyecto:

Promover la gestión de incubadoras de Empresas y la formación de Emprendedores al menos en tres puntos de la Provincia de Entre Ríos.

Objetivos Especificos:

- Relevar en las distintas localidades de la provincia el grado de desarrollo que se posee en la Gestión de Incubadoras.
- Sensibilizar sobre la importancia de la gestión de Incubadoras para promover el desarrollo de las capacidades operativas de gestión y servicios tecnológicos en organismos locales de apoyo empresarial.
- Conformar un equipo Interdisciplinario.
- Formar Emprendedores.

Fecha de inicio del proyecto: 17 de Septiembre de 2003.

Fecha de finalización del proyecto: 17 de Marzo de 2004.

Etapa 1: Gestión de Incubadoras

En los últimos años han aparecido nuevas formas de organización social. Se han planteado situaciones desconocidas, desarrollos encarados sólo por grandes emporios y la transformación tecnológica sorprendente, que aún no terminamos de visualizar.

Asistimos hoy a nuevas formas de contacto, de vinculación y de comunicación entre instituciones privadas y públicas. En el marco de una sociedad globalizada, en la cual el mercado regula las finanzas del planeta, se modifican los lineamientos fiscales, se expanden los límites del comercio y las relaciones entre las naciones a través de procesos de integración regional, se acelera el acceso a la información y al cambio tecnológico y se desdibujan las fronteras nacionales.

La visualización y la comprensión del impacto de estos profundos replanteamientos socioeconómicos y territoriales fueron, en el seno de la provincia y de las instituciones locales, fueron los motivos determinantes para el impulso de este proyecto. El mismo intenta representar un plan colectivo y global de la provincia a través del ICyTIER y la gestión, con objetivos multisectoriales, orientadores del desarrollo y capaz de convertirse en un "espacio de acuerdos, promoción y movilización de la sociedad".

1.1. Identificación de las Incubadoras

1.1.a. Identificación de las Incubadoras existentes y en Proyecto

En relación a lo anterior se plantea como primera etapa la necesidad de “testear” las condiciones en las que se encuentra la provincia en cuanto a la cantidad de incubadoras existentes o en vías de crearse.

El resultado de dicho sondeo da como resultado que en la provincia de Entre Ríos se encuentra solo una Incubadora de Empresas de Base Tecnológica, la cual está ubicada en la ciudad de María Grande.

Características generales de la Incubadora de María Grande

Acceso:

Se accede al predio por calle Avenida Artigas directamente de la Planta Urbana, vinculada con el empalme entre las Rutas Provinciales N° 32 y 10.

Propiedad de la Tierra:

Es de propiedad Municipal, la cual según Ordenanza N° 46/85 posee un área (de 50 Has.) destinada a Parque Industrial, estando destinada a la Incubadora una superficie de 10.000 m² del total del predio.

Capacidad de la Incubadora:

La incubadora posee seis boxes (tres de 62 m² y tres de 42m²)

Servicios:

El predio esta servido por una red de agua potable; red de desagües cloacales, acceso y línea principal de abastecimiento de energía eléctrica de 13,2 Kv., e internamente esta programado instalar una red de aire comprimido.

Servicios ofrecidos:

- Para los incubados internos (EBT): Capacitación, asistencia técnica, plan de negocios, servicios comunes, red de negocios, información, inversiones de riesgo.
- Para los incubados externos (EBT o ESBT) y resto de la comunidad: Capacitación, asistencia técnica, plan de negocios, red de negocios e información con aranceles diferenciados

Existen en diversos organismos el espíritu de generar una Incubadora, atendiendo a las necesidades existentes en la actualidad. A raíz de esto es que el Instituto ha lanzado una convocatoria enmarcada en la Ley Nacional 23788 Promoción y Fomento de la Innovación Tecnológica con el objetivo de apoyar financieramente dichas iniciativas.

1.1.b. Confección de una base de datos

Con el fin de obtener información del grado de conocimiento que posee la comunidad entrerriana con respecto a todos los temas referentes a Incubadora de Empresas, las condiciones en las que se encuentra la provincia en cuanto a la cantidad de incubadoras existentes o en vías de crearse, se confeccionó una encuesta "Relevamiento de Iniciativas de Incubadora de

Empresas” la cual fue enviada a importantes actores de la Provincia de Entre Ríos (Municipios, Instituciones, Universidades).

En el Anexo II se encuentran la Nota de Elevación de la Encuesta, la Encuesta propiamente dicha y el Listado de Personas que la contestaron.

Resultados del Relevamiento

De veintidós encuestas enviadas y/o realizadas a distintas instituciones (centros comerciales, universidades, asociaciones para el desarrollo, y sectores de producción de los municipios se concluye en lo siguiente:

El 50 % de las personas encuestadas no tienen conocimiento respecto de iniciativas de Incubadoras de Empresas, el 25 % conoce de iniciativas al respecto y el 25 % restante sabe de la existencia de proyectos concretos de gestación Incubadoras de Empresas.

1.2. Encuentro provincial de Incubadoras provinciales, regionales y nacionales

Según lo previsto en el proyecto, se organizó durante el mismo la “Primera Jornada Provincial de Incubadora de empresas”, la misma tubo lugar en la Incubadora de Empresas María Grande (Departamento Paraná) el día 11 de Septiembre de 2003. A continuación se exponen los puntos mas relevantes:

“Primera Jornada Provincial de Incubadora de empresas”

Disertantes:

- Ing. Eduardo Matozo, Secretario General de la UNL. Tema: Programa Emprendedores, la Gestión y Transferencia de tecnología en el Emprendedorismo.

- Ing. Carlos Gianella, Presidente de la Asociación de Incubadoras, Polos y Parques Tecnológicos (AIPyPT). Tema: Emprendedorismo e Incubación. Conceptos básicos sobre los tipos de incubadoras (productivas o sociales, de base tecnológica y spin off). Pasos para la búsqueda del emprendedor, desarrollo del proyecto, incubación y expulsión.

Panel:

Tema: Generación de incubadoras, dotación de servicios tecnológicos.

Panelistas:

- Ing. José Luis Barbagelata, Coordinador de la Incubadora María Grande.
- Ing. Roberto Ceretto, ex Secretario General del COFECyT y Director General de Ciencia y Tecnología de la Provincia de Santa Fe.
- Ing. Daniel Scacchi, Presidente del ICyTIER.

Conclusiones:

Se logro sembrar el tema entre los participantes, llevándose del encuentro la premisa de insertar el tema en las diversas instituciones a las que pertenecen, coincidiendo que es muy difícil el llevar un emprendimiento a buenos términos sin el apoyo de una estructura especializada en ello como son las incubadoras.

Inquietudes surgidas en el Taller de Discusión y Conclusiones:

- Andrea Lizzazo: (Coordinadora área de producción de Diamante): Se está trabajando en la implantación de una oficina más de Gestión, cuya finalidad sería el de orientar y gestionar los proyectos y emprendimientos, para lo cual se haría necesario la solicitud de créditos y capacitación.

Al ser Diamante un lugar de escaso desarrollo de la industria, a modo de fomento, se realizan ferias de producción cada 15 días los días domingos, donde se expone en un espacio público los distintos productos.

Se realiza asistencia y seguimiento a proyectos con la intención de que accedan a ayuda financiera, entre los cuales algunos han sido presentados al CFI.

Se formó una cooperativa de apicultores y de lombricultura. Existe un grupo de horticultores que brinda ayuda a comedores escolares y geriátricos.

- Ezequiel Luna y Julio Brittes (Dirección de Producción de La Paz): Se procedió a capacitar a jefes y jefas de hogar acerca de la elaboración de proyectos. Existe dentro del área de producción un equipo que ayuda en la elaboración y gestión de proyectos y micro emprendimientos, se separan por rubros para favorecer el cooperativismo y la unión entre emprendedores. Se trabaja en conjunto con el INTA, Pro-huerta y APER que ayuda a la capacitación.

- Luis María Gabegui (Productor, La Paz): es beneficiario de un plan trabajar. Solicita acceder a una Incubadora de Empresas y asesoramiento, debido a una mala experiencia, invirtió \$12.000 en 1999 sin asesoramiento y fracasó.

- Carlos González (Agencia de Desarrollo de Paraná): Está formada por más de 20 entidades en grupos heterogéneos con destino a generar empleo, para esto consta de distintos programas. Se está trabajando para la formación de una Incubadora de empresas, para la cual ya tienen un galpón. Las incubadoras más importantes son las de base tecnológica, debido a que hay muchos jóvenes con ideas excelentes pero que no poseen los recursos necesarios para llevar a cabo sus proyectos, y éstas incubadoras son las

encargadas de proveer dichos recursos. Ya se han entregado alrededor de 20 créditos a micro emprendimientos de hasta \$6.000 , con un plazo de gracia de 6 meses, divididos en 36 cuotas.

Además de este encuentro Provincial, durante la realización del proyecto tuvieron lugar dos importantes eventos:

- "I Workshop Binacional de Gestión de Incubadoras de Base Tecnológica", Curitiba, Brasil. Entre los días 4 al 15 de Noviembre de 2003.
- "IV Reunión Anual de la Asociación de Incubadoras, Parques y Polos Tecnológicos de la República Argentina", Bariloche. 27 y 28 de Noviembre de 2003.

El Ing. José Luis Barbagelata asistió al Workshop de Curitiba. Y el Ing. Alberto Alcain, invitado por el Ing. Carlos Gianella, Presidente de la Asociación de Incubadoras, Polos y Parques Tecnológicos (AIPyPT), concurrió a la Reunión Anual en Bariloche.

A continuación se exponen los principales temáticas planteadas en las jornadas como así también las conclusiones a las que se arribaron.

"I Workshop Binacional de Gestión de Incubadoras de Base Tecnológica"

Tema: "Creación de Empresas de Base tecnológica e Innovación y Diversificación de la Actividad Productiva en Áreas Estratégicas de la Región a través del Establecimiento, Desarrollo y Fortalecimiento de Incubadoras y Parques de Base Tecnológica".

Lugar: Curitiba, Brasil.

Fecha: 4 al 15 de Noviembre de 2003.

Entidades que organizaron: Organización de Estados Americanos (OEA). Agencia Interamericana para la Cooperación y el Desarrollo (AICD). Secretaria de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (SECyT). AE-05-02

El curso constó de dos Fases, la primera de ellas fue efectuada en el Instituto Tecnológico de Paraná (TECPAR) y contó con:

1. Presentación del Instituto de Tecnología de Paraná realizado por su Director Dr. Mariano de Mattos Macedo.
2. Tema: "Espacios de Incubación" realizado por el Ing. Hector Hernán Gonzálex Osorio.
3. Visita y presentación de Incubadora de Empresas de Curitiba – INTEC.
4. Modulo 1 Tema: Las Incubadoras; tipos Objetivos, Compromisos Localizaciones, Socios Institucionales, Capacitación y apoyo a emprendedores, Estructura Organizacional, Infraestructura propia y servicios, Infraestructura de apoyo a las empresas, Equipos técnicos y administrativos, Equipo de Consultores.
5. Modulo 2 Tema: La Gestión de Incubadoras; Planeamiento Estratégico. Búsqueda de emprendimientos y procedimientos de acceso: emprendedorismo y modelos de contratos, Acompañamiento y evaluación de empresas residentes, procedimiento de permanencia (normas y procedimientos), Procedimientos de graduación y acompañamiento, control de costos, el "punto de equilibrio" – sustentabilidad, Marketing de Incubadora, Evaluación de Desempeño (indicadores de resultados).
6. Modulo 3 Tema: Formación Gerencial de empresas residentes; Plan de Negocios: Fundamentos del Planeamiento estratégico, Fundamento de la Gestión Administrativa, Fundamentos de la Gestión Financiera, Gestión de

Recursos Humanos, Gestión de Marketing, Gestión de Comercialización, Financiamiento de proyectos y búsqueda de sociedades de apoyo

La Segunda Fase desarrollada entre el 10 y el 15 de noviembre consistió en Visitas y Charlas en Incubadoras de Empresas del Estado de Paraná, ubicadas en Cascabel, Pato Branco, Londrina y Curitiba. En el caso del Ing. Barbagelata la segunda fase se desarrollo en la ciudad de Curitiba, donde hay 7 incubadoras de empresas y 3 Hospedajes de Empresas.

Se visitaron las siguientes Instituciones e Incubadoras:

1. ESAE/FVG Incubadora de Servicios – Printer – Coordinador: Regina Lopez
2. Incubadora do Instituto de Engenharia do Paraná – IIEP – Gerente María José Passos
3. Instituto de Tecnología para o Desenvolvimento – LACTEC
4. Sindicato e Organización de Cooperativas de Paraná – OCEPAR
5. Federación das Industrias de Paraná – FIEP/PR/CITPAR
6. Centro de Design do Paraná – Director Superintendente Sr. Geraldo Pougy
7. Sebrae – BR – Consultores Srs. Gelson Philippsen y Ricardo Schiffini Dellaméa
8. Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares – UFPR Srs. Denys Dozsa y Dante Luis Sech
9. NEMPS Preincubadora e incubadora tecnológica UFPR – Coordinadora Elenice Mara Matos Novak

Conclusión:

La oportunidad de participar en estos eventos de carácter internacional, es sumamente valioso para potenciar y evaluar la potencialidad de este tipo de emprendimientos.

La necesaria concurrencia de actores definidos en el Triángulo de Sabato se ve plasmado en cada uno de estos emprendimientos, empresa, universidad y estado.

Un sector empresario comprometido con el desarrollo local, un análisis que indica que sin esta confluencia, es difícil alcanzar los objetivos que tienen implícitamente estas instituciones.

Como características comunes en las Incubadoras de Empresas se encuentra además de empleados administrativos, un pequeño grupo directivo constituido por un Gerente, un Comunicador y un responsable Administrativo.

Otra de las características es que las Gerencias estaban ocupadas por mujeres con formación en Administración de Empresas y especialmente tienen que tener una fuerte formación en Formulación y Evaluación de Proyectos.

Antes de incorporar a las Empresas nuevas en las Incubadoras tienen en la mayoría de los casos un período de Preincubación que corresponde a aquel en donde la Empresa Nueva no está Formalmente constituida y recién cuando cumple con todos los requisitos y ha demostrado la viabilidad de su negocio es incorporada al proceso de Incubación.

Otra de las formas que podemos distinguirla como previa a la Preincubación es lo que denominan Hospedaje de Empresas u Hotel de Empresas, en donde por un plazo que no excede los 6 meses en las Instituciones Educativas ceden un espacio físico a alumnos para que

desarrollen productos o servicios que luego pasan si son resultados exitosos a la Preincubación.

“IV Reunión Anual de la Asociación de Incubadoras, Parques y Polos
Tecnológicos de la República Argentina”

Tema: Emprendedorismo e Incubación.

Lugar: Bariloche, Argentina.

Fecha: 27 y 28 de Noviembre de 2003.

Entidad anfitriona: Centro Patagónico de Alta Tecnología (COPAT).

En el marco de dicha Reunión se realizaron exposiciones y debates focalizados en tres temas:

- Las políticas públicas sobre Incubadoras de Empresas, Polos y Parques Tecnológicos.
 - Políticas nacionales argentinas.
 - Políticas locales y regionales
 - Políticas públicas en Latinoamérica, con panelistas de Brasil y Chile.
- El financiamiento de incubadoras e incubados.
 - Financiamiento estatal.
 - Financiamiento privado.
- Actividades de los asociados a AIPyPT durante el año 2003. Presentación de nuevos proyectos.

El programa evento fue el siguiente:

Jueves 27 de Noviembre

Horario	Actividad
8 a 9:30	Acreditación
9:30 a 11	Acto de apertura de la IV Reunión Anual de AIPyPT

Autoridades nacionales, provinciales y municipales,
AIPyPT, CNEA.

11 a 11:15	Café
11:15 a 13	Las Políticas Públicas sobre Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos.
13 a 14:30	Almuerzo en el Centro Atómico Bariloche
14:30 a 16	Las Políticas Públicas sobre Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos (cont).
16 a 18	Actividades de asociados durante el año 2003.
21	Cena de camaradería

Viernes 28 de Noviembre

Horario	Actividad
9:30 a 11	El financiamiento de incubadoras e incubados.
11 a 11:15	Café
11:15 a 13	El financiamiento de incubadoras e incubados.
13 a 14:30	Almuerzo libre
14:30 a 17	Actividades de los asociados durante el año 2003.
17	Talleres con tema a definir.
17:30	Acto de cierre

Conclusión: Podemos asegurar teniendo en cuenta los resultados del relevamiento AIPYPT /SECYT presentado en la IV encuentro de la AIPYPT en Noviembre del 2003, que las políticas publicas sobre Incubadoras Empresas Parques y Polos tecnológicos es incipiente en nuestro país, respecto a países

latinoamericanos en vías de desarrollo como Brasil y es mayor la brecha si tomamos países desarrollados.

Si consideramos que se inician las actividades de Incubación en Argentina en el año 1998, existiendo a la fecha 23 Incubadoras a lo largo y a lo ancho del país. Donde el 61 % de las mismas es de origen publico y el resto de origen privado y mixto. El 74 % de las entidades promotoras o socias de la incubadora son Universidades , donde el principal objetivo perseguido por las incubadoras del relevamiento es crear empresas y formar emprendedores, las cuales en un 48 % se encuentran localizadas en la Universidad, existiendo en un 70 % de las mismas acciones de preincubación de Empresas y en un 96 % actividades de formación de emprendedores, vemos a Noviembre del año 2003 que en 16 incubadoras se han creado 282 empresas y en un 67 % de estas incubadoras se realiza el seguimiento de las empresas graduadas.

Comparando con Brasil vemos que en nuestro País al 2003 tenemos 23 Incubadoras contra 282 Incubadoras existentes en el país hermano, debido a que en este país se vienen ejecutando políticas de estado en la creación de Incubadoras Parques y Polos Tecnológicos desde la década de los noventa (1990), lo que en consecuencia se refleja en la cantidad de empresas generadas, empleos creados y el movimiento económico generado por las mismas. (Ver Anexo IV)

1.3. Sensibilización de las organizaciones locales

Por otro lado y como parte del proyecto se plantea la necesidad de sensibilizar a la comunidad a través de los distintos actores de la misma entre los que se pueden citar: universidades (UTN, UNER, UADER), diversos

institutos (INTA, INTI), Agencias de Desarrollo, Municipios, Corporaciones de Desarrollo, ONGs.

En relación a lo antes expuesto, se tomarán diferentes regiones de la provincia, organizando charlas de sensibilización en las ciudades claves, invitando a ellas a la comunidad (actores vinculados a la temática y emprendedores en general) de las ciudades aledañas.

A continuación se realiza un resumen de las distintas charlas que se han realizado:

Conferencia Desarrollada en Viale

Lugar: Escuela Normal de Viale

Día y horario: 17 de Noviembre de 2003 a las 14 hrs.

Tema: "Incubadoras De Empresas" y "Caso Maria Grande".

Como parte de un ciclo de conferencias, las autoridades de la Escuela Normal de Viale encabezada por su Directora Prof. Beatriz Montanari y el Presidente de la Cooperadora de la Escuela Sr. Carlos Davin, realizaron la invitación y lo insertan dentro de las actividades previstas en el marco del festejo de los 50 años del establecimiento.

Se programó esta de Incubadoras de Empresas con posterioridad a la primera desarrollada por el Ing. Enrique Mihura y la Ing. Griselda Cargniel sobre Desarrollo Local, todas como herramientas de aportes para el desarrollo sustentable.

La asistencia fue numerosa, con un público compuesto por unas 25 personas, alumnos del terciario (que ya habían asistido a la primera conferencia), docentes, miembros de la cooperadora, jóvenes profesionales: un arquitecto, un contador, y un Candidato a Intendente de un Partido Vecinalista.

La misma se realizó en una de las aulas grandes de la Escuela, de construcción moderna y con muy buenas posibilidades de impulsar un Proyecto ambicioso sobre nuevos emprendimientos.

De acuerdo a los resultados obtenidos al finalizar la Exposición, Quedó bien claro, que la incubadora de empresas es una herramienta movilizadora de gran impacto social.

Fue muy fructífero el diálogo desarrollado, se generó un clima muy participativo, con la realización de muchas preguntas y la gente se mostró muy interesada en continuar trabajando sobre estas Ideas.

Consideraciones finales:

Con respecto a estrategias a seguir para la convocatoria, constatar que para garantizar la asistencia de personas claves, la estrategia mas conveniente, es invitar a algunas personas conocidas, que evaluamos tendrían interés en participar y ellos invitan a otros.

Se destaca en esta conferencia la posibilidad de utilizar espacios ociosos de la Escuela Normal para el funcionamiento de la Incubadora de Empresas con la Modalidad de Hotel de Empresas o de la Escuela de Emprendedores, también quedo latente la posibilidad de obtener equipamiento informático o tecnológico para la escuela a través del desarrollo de estos emprendimientos, que tendrían un doble beneficio, capacitar a los jóvenes, brindarles herramientas para diseñar sus propios emprendimientos y equipar como resultado de estas acciones la sala de informática, el taller de tecnología, el centro de producción de medios, la radio escolar, todos espacios existentes y en este momento sin los equipos necesarios y previstos originalmente en el proyecto de la escuela.

Se propuso la realización de un taller, en lugar de una conferencia para el próximo encuentro programado en principio para el febrero del 2004.

La intención que queda latente es traer a ese taller las ideas o los proyectos que estiman necesarios para lograr el desarrollo de la localidad de Viale, o las inquietudes que les haya despertado la asistencia a las conferencias .

Acordamos enviar por mail y otros medios, los lineamientos de la convocatoria.

Los asistentes manifiestan interés en participar, y adhieren a la modalidad de taller, para poder expresar sus ideas, sus proyectos.

Proponen invitar a otros conocidos o colegas que creen tiene interés en participar de procesos de este tipo.

Charla de sensibilización de La Paz

Lugar: Concejo Deliberante Municipalidad de La Paz

Día y horario: 18 de Noviembre de 2003 a las 14 hrs.

Como consecuencia de las 1º Jornadas Provinciales de Incubadoras de Empresas realizadas en María Grande, en Septiembre pasado, los participantes de la Ciudad de la Paz, acompañado por funcionarios Municipales, organizaron un Conferencia para profundizar y difundir en la localidad, los aspectos mas importantes tanto de Líneas de financiamiento como de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica y No tecnológicas.

La misma se realizó el día 18/11 en el Salón del Honorable Consejo Deliberante.

Los disertantes fueron el Ing. Adrián Bollatti quien desarrollo el tema Líneas de Financiamiento previstas por la Ley 23.877 y en segundo término el Ing. José Luis Barbagelata sobre el tema Incubadoras de Empresas y su impacto en el Desarrollo Local.

Dentro de los Participantes estaban presentes los representantes de APER, Asociación del Desarrollo de La Paz, integrantes de la Federación Agraria, funcionarios municipales y pequeños empresarios.

Una vez finalizadas las conferencias, se estableció un importante intercambio de opiniones y preguntas, fundamentalmente orientadas a las medidas y pasos a dar para alcanzar la concreción de una Incubadora de Empresas y la Activación del Área Industrial, inaugurada hace mas de 18 años y no a logrado la instalación de ninguna industria.

Por otro lado, estando en vísperas de elecciones, los funcionarios solamente comprometieron que en caso de continuar en la próxima gestión, potenciarían este proyecto acompañado de las instituciones representativas del quehacer económico y social de la localidad.

Se establecieron algunos ejes primarios para avanzar en ese camino y se les envió material sobre Incubadoras de Empresas, fundamentado en el trabajo realizado en la Incubadora de María Grande brindado por el Ing. José Luis Barbagelata.

Dentro de los Ejes Primarios para iniciar un trabajo que desemboque en la realización de un Plan de Negocio para la creación de una Incubadora de Empresas, se planteo:

1. Un relevamiento de las instalaciones existentes sin ocupación pertenecientes al Ejercito Argentino, Ferrocarriles, Municipalidad, de la Provincia o privadas.
2. Relevamiento de las Actividades económicas realizadas en la localidad, para el reconocimiento de las habilidades instaladas.
3. Integrar las instituciones educativas tanto en el relevamiento como en su Sensibilización para impulsar la iniciativa de nuevos emprendedores e Incubadoras de Empresas.
4. Continuar luego de la renovación de autoridades con la realización de un Plan de Trabajo orientado al Desarrollo Local y creación de una Incubadora de Empresas.

Además de las charlas y la "Primera Jornada Provincial de Incubadora de empresas" mencionada con anterioridad, se realizaron conferencias de motivación "Vivencias de un emprendedor" en las ciudades de Paraná, Gualeguaychú y María Grande como actividad inaugural de los correspondientes Talleres de Formación de Emprendedores (los cuales se describen en la Etapa 2 del presente informe).

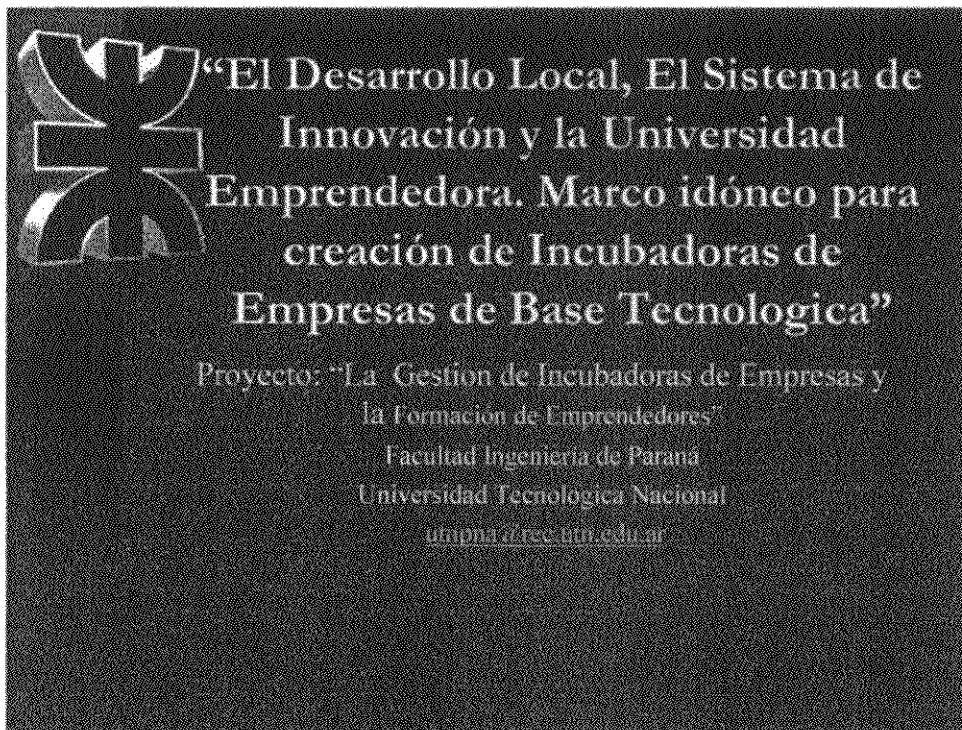
Las listas de asistencias a estas Charlas y jornadas se encuentran en el Anexo III.

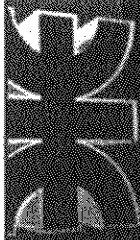
También se desarrollarán charlas cuya disertación estuvieron a cargo de los Ing. Alcain e Ing. Barbagelata, de cómo debería organizarse e iniciarse una Incubadora de Empresas al Intendente de Gualeguaychú Sr. Daniel Irigoyen y al Presidente del Honorable Consejo Deliberante de la ciudad de Gualeguaychú e Integrantes de la Corporación de Desarrollo de Gualeguaychú

entre quienes estaban presentes el Presidente de la Corporación Sr. Enrique Castiglioni y su Dtor. de Pymes Sr. Juan Carlos Quinteros.

A continuación se describen en Diapositivas los contenidos desarrollados:

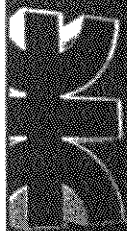
**Desarrollo Local, El Sistema de Innovación y la Universidad
Emprendedora . Marco Idóneo para Creación de Incubadoras
de Base Tecnológica**





La valorización y explotación de los resultados de I+D

- El ambiente favorable a la creación de Empresas.
- El Desarrollo local y la Univ. Emprendedora.
- La Formación de Emprendedores
- La Incubadora de Empresas.

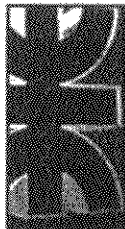


U.T.N.

Universidad Emprendedora

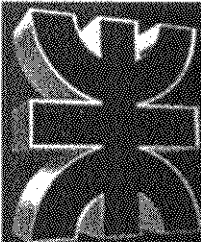
Fuerte vinculación con su territorio, en especial con el tejido productivo, como guía para organizar sus recursos y reconocer y satisfacer las demandas.

Promoción de una cultura emprendedora, desarrollo de vocaciones emprendedoras y creación de empresas.



Medios de Innovación Características

- ▣ Proximidad espacial entre las empresas.
- ▣ Fácil circulación de la Información
- ▣ Fuerte sentido de pertenencia a un entorno territorial.
- ▣ Lazos socioculturales comunes.
- ▣ EFECTOS
- ▣ Reducción costos de producción
- ▣ Red. Costos de transacción
- ▣ Red. De Incertidumbre



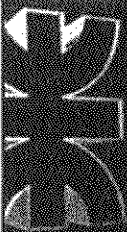
Posibles Realizaciones

- Programa Universidad-Empresa
- Incubadora de Empresas de Base Tecnológica Universidades /Corporacion para el Desarrollo/Municipio



Incubadora Empresas

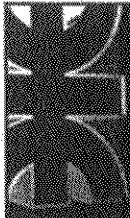
- Proyecto asociativo (Univ. y Profesorados, Colegios de Profesionales, INTI, INTA,) destinado a articular capacidades que faciliten la transferencia de tecnología.
- Sinergia con otros actores del sistema de innovación: empresarios, gobierno local, centros de I+D y académicos.
- Actividades: transferencia de tecnología, asesoramiento y consultoría, capacitación, incubación de empresas, desarrollo local.



Incubadoras de Empresas, Parques Tecnológicos y Ufas, Similares

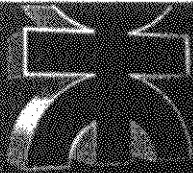
Son una respuesta a los desafíos de tres procesos
Revolucionarios y confluyentes.

1. La revolución tecnológica
2. La formación de una economía global.
3. El surgimiento de una nueva forma de producción
4. económica a la que se puede denominar
5. informacional



Formación de una Incubadora de Empresas.

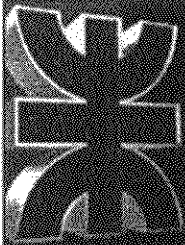
- Grupo Promotor
- Sector Público (Gob. Locales, HCD)
- Universidades, centros de I+D
- Asoc. De vecinos, camaras empresarias, sindicatos.
- Fondos de Inversión
- Grupos de empresas usuarias y en reconversion.



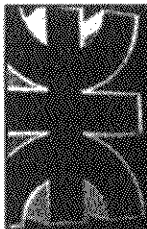
Incubadora

- Centro de transferencia de tecnología
- Asesoramiento y consultoria
- Centro de capacitación tecnológica

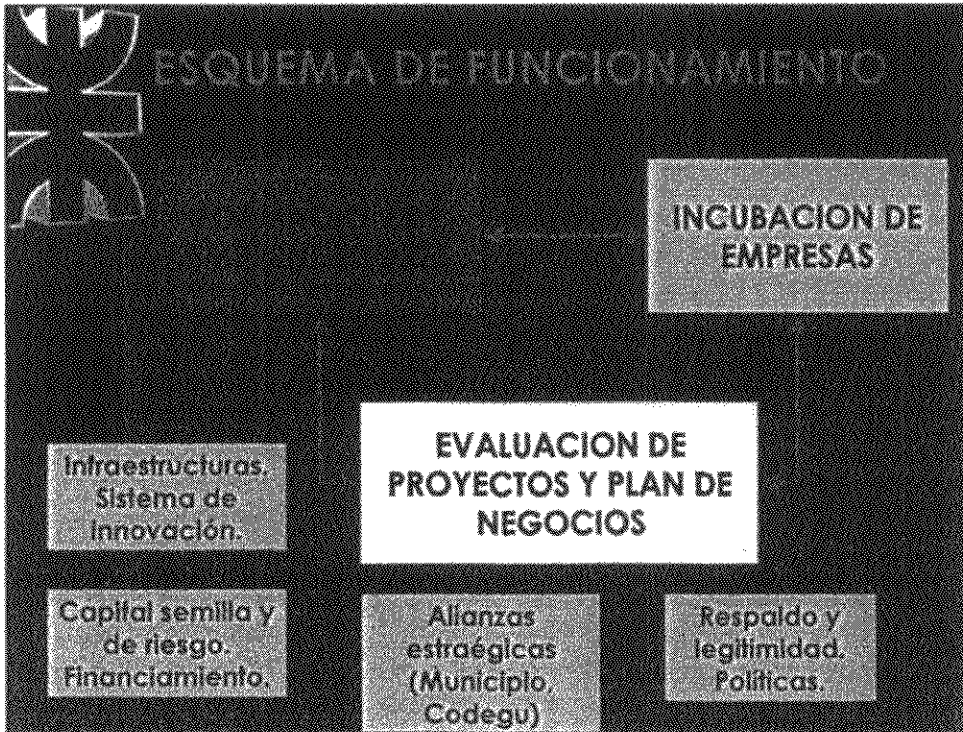
Medio ambiente, energía, sensores,
telecomunicaciones, informática, materiales,
biotecnología, transportes, equipamientos, calidad.

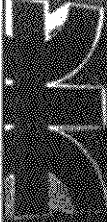


PROGRAMA CREACIÓN DE EMPRESAS Y FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES



ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO





Desarrollo de Vocaciones Emprendedoras

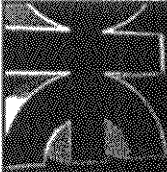
DOCENCIA

- Talleres
- Tutorías
- Mentores
- Oportunidades
- Estado del Arte
- Entrepreneurship
- Seguimiento

ANIMACIÓN

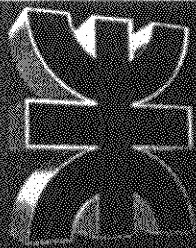
Alumnos de grado, Optativa, Talleres temáticos y juegos de simulación, Método de Estudio en Casa, Participación en emprendimientos reales, trabajos individuales y colectivos

Centros de Docencia, Seminario, Oportunidad de investigación, emprendimiento



Conclusiones

- Identificar un perfil institucional vinculado al entorno socio-territorial
- Crear sinergias e incorporar nuevos socios (cooperatividad y trabajo en red)
- Generar una nueva cultura de la organización (emprendedora), capaz de promover la iniciativa individual y fortalecer al conjunto de la institución en su relación con la comunidad
- Implementar acciones concretas y sustentables



Coordenadas

Ing. Alberto Aleain

Secretaría de Gestión Universitaria U.N.
Incubadora de Empresas de Base Tecnológica
anaaleain@rec.unt.edu.ar
(0343) 4243054-589
Paraná, Provincia de Entre Ríos, Argentina

INCUBADORAS DE EMPRESAS

DEFINICIONES

Una Incubadora es un mecanismo que tiene como premisa el uso racional y compartido de una infraestructura física y orgánica, proporcionando elementos básicos para la creación, operación y desarrollo de nuevos emprendimientos

DEFINICIONES

(Continuación)

Cualquiera que sea la definición, es necesario considerar que una Incubadora de Empresa ofrece servicios adicionales que dan Valor Agregado a la Gestión Empresarial

VISION

Generar un punto de referencia a nivel Regional en la Gestión y Capacitación emprendedora.

OBJETIVOS

Generar **IMPACTO** en el Desarrollo Regional y Local para:

- Lograr impulsar la instalación de nuevas empresas y Generar nuevos puestos de Trabajo
- Fomentar la Cultura Científico Tecnológica y el espíritu innovador
- Generar productos de alto valor agregado
- Desarrollo de Capitales Intangibles que hacen al Conocimiento, a lo Humano, lo Social y Cultural

TIPOS DE INCUBADORAS

- Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica (EBT)
- Incubadoras de Empresas sin Base Tecnológica
- Física
- Virtual

IMPACTO ECONOMICO EN EL DESARROLLO REGIONAL

- Creación de nuevos negocios
- Atraer negocios de otras Regiones
- Retener los Negocios Existentes
- Expandir los Negocios Existentes

IMPACTO DE LAS INCUBADORAS EN EL DESARROLLO LOCAL

- Es un agente de Innovación de las Pymes
- Elemento Catalizador para la Relación
Universidad-Empresa -Gobierno
- Contribuye a la formación de equipos de gestión
- Produce cambios culturales en el campo
educativo
- Promueve la transferencia de tecnología de la
Universidad a la Empresa
- CONTRIBUYE A LA INSERCIÓN DE JÓVENES EN
EL MERCADO DE TRABAJO

FORMA OPERATIVA

Las empresas son incubadas por dos (2) años, con opción a 1 año mas, tiempo suficiente para lograr su consolidación, para luego instalarse por si solas, y de esta manera dejar el lugar para nuevos emprendimientos.

- Durante este periodo se paga un alquiler básico mediante un acuerdo flexible de uso

FORMA OPERATIVA (continuación)

Esta prestación de servicios, a los emprendedores es acompañada en todo lo referente a Asistencia Técnica, en Gestión Empresarial, Armado de Plan de Negocios, Comercialización, Producción, y búsqueda de Capitales o Financiamiento.

- Esta última apoyatura también puede ser extendida a empresas instaladas fuera del ámbito físico lo que lleva a un tratamiento como Incubadora Virtual.

DISEÑO INSTITUCIONAL

La experiencia indica que el Diseño Institucional es la llave del éxito de una Incubadora de Empresas

Esto es: La Configuración del Ente Administrador como los Servicios que la misma brinda.

PAUTAS PARA DISEÑO INSTITUCIONAL

- Información
- Sensibilización
- Estimulación
- Formación
- Preparación
- Consultoría
- Apoyo Institucional
- Financiamiento
- Participación

CLAVES DEL EXITO

Gestión Institucional

Tiene que tener características propias aceptadas por la comunidad.

DISEÑO INSTITUCIONAL

La experiencia indica que el Diseño Institucional es la llave del éxito de una Incubadora de Empresas

Esto es: La Configuración del Ente Administrador como los Servicios que la misma brinda.

ETAPAS

- Organizativa y Forma Jurídica
- Reglamentación, Estructuración Financiera y Plan de Negocio
- Ejecución del Proyecto Físico y Administración
- Etapas de Puesta en Marcha
- Etapa de Gestión, Selección y Administración física
- Establecimiento de Areas

ORGANICA

- CONSEJO DE ADMINISTRACION
- COMITÉ EJECUTIVO
- GERENTE - DIRECTOR
- 4 AREAS:
 1. Asesoramiento y Consulta
 2. Financiamiento
 3. Desarrollo
 4. Servicios Generales

UNA INCUBADORA OFRECE

- **Servicios Comunes**
- **Red y Planes de Negocios**
- **Espacios para oficinas y laboratorios**
- **Consultoría**
- **Capacitación**
- **Fuentes de Financiamiento o Capitalización**

SERVICIOS COMUNES

Área Administrativa y Secretaría

- **Área de servicios comunes** (limpieza, refrigerio, etc.). Contará con los elementos tales como cabina de control, vigilancia, servicio de mantenimiento y playa de estacionamiento de automotores.
- **Sala de Reuniones y Capacitación**

INSTALACIONES COMUNES

- * Gas envasado
- * Agua
- * Energía eléctrica
- * Teléfono, Fax, fotocopiadora
- * Computadora
- * Boxes operativos en módulos de 40 Mts.2 a 60 Mts.2 por empresa
- * Servicio sanitarios comunes
- * Área para sectores técnicos
- * Otros

•RELACIONES CON OTROS PROYECTOS E INSTITUCIONES

RELACIONES CON INSTITUCIONES DEL CONOCIMIENTO

- Universidades Nacionales
- Centros Educativos Locales
- Institutos Provinciales y Nacionales de I+D
- INTA
- INTI
- Otras

CONCLUSIONES FINALES

- TENER UNA VISION OPTIMISTA DEL FUTURO
- PLANTEAR METAS CLARAS Y COMO IMPLEMENTARLAS
- JUNTO A TODOS LOS ACTORES DE LA COMUNIDAD
- CONOCER EL POTENCIAL DEL PROYECTO
- QUERER SER PARTE DEL ENTORNO REGIONAL Y LOCAL
- SABER CUAL ES PAPEL QUE DESEMPEÑA

¿QUE ES EN REALIDAD UNA
INCUBADORA?

**UNA INCUBADORA ES UN
PROCESO Y NO SOLAMENTE
UNA ESTRUCTURA**

Conclusión Final:

**Vemos que los Impactos del Programa de Incubación en el
Desarrollo Local nos implica sintéticamente las siguientes ventajas:**

- **Es un agente innovador en las Pymes**
- **Elemento catalizador para la relación Universidad – Empresas –
Gobierno**
- **Contribuye a la formación de equipos de gestión**
- **Produce cambios culturales en la educación**
- **Promociona la transferencia de tecnología de la Universidad a la
Empresa**
- **Contribuye para la inserción de los jóvenes en el mercado de trabajo**

1.4. Conformación de un equipo interdisciplinario

Se ha contactado a las Ps. Sánchez y Ps. Mariana Storero de la Universidad Nacional del Litoral quienes se harán responsables del Módulo “Motivación y Asesoramiento Psicolaboral”, en donde también se incorporara la estudiante de Psicología Evelyn Carabajal a través de un Convenio de Pasantía con la Universidad Autónoma de Entre Ríos.

Además para el desarrollo de los Módulos “Taller de Formación de emprendedores” y “Capacitación y Elaboración de Plan de Negocios”, se contactó a los C.P.N Zurbriggen , Czernick de la U.N.L y Mg. Berlanga y al estudiante de Ing. Electrónica Dario Schvindt para desarrollar un soporte Informático y digital a través de un convenio de Pasantía con la UTN Regional Paraná.

1.5. Seguimiento del sistema de gestión

Con la finalidad de realizar un seguimiento o evaluación de la gestión de las Incubadoras existentes debemos considerar los sigtes. Indicadores

Indicadores de Evaluación de Incubadora

Los aspectos que deben evaluarse de una incubadora van desde los aspectos internos de la misma hasta los vinculados al entorno.

Los siguientes son los puntos que se deben evaluar:

- Evaluación de la Gerencia
- Evaluación del Equipo de Apoyo Administrativo
- Evaluación del equipo de apoyo Técnico
- Evaluación de las Instalaciones físicas y de la infraestructura
- Evaluación de la dinámica del programa de la incubadora
- Evaluación de los Objetivos y Metas de la Incubadora
- Evaluación Económica y Financiera

1.6. Promoción y concreción de nuevos proyectos de incubadoras

Se han efectuado acciones de promoción y Apoyo técnico a Iniciativas de Proyectos de Creación de Incubadoras en las ciudades de Gualeguaychú y Paraná. Lográndose en Paraná la presentación de dos Proyectos solicitando financiamiento para la formulación del Plan de Negocios de una Incubadora de Base tecnológica, coordinada por la UTN Regional Paraná y otra del Plan de Negocios de una Incubadora Biomédica coordinada por la Fundación Entre Ríos.

La Incubadora Paraná de Base tecnológica se encuentra en tratativas de iniciar la personería jurídica de la Incubadora, con el objetivo de conseguir financiamiento Nacional, la cual hasta el momento estaría formada por la UTN (Reg. Paraná), la UNER (Universidad Nacional de Entre ríos), el CEER (Consejo Empresario de Entre Ríos), Industriales de Paraná y el Municipio de la ciudad de Paraná.

Otras iniciativas en este sentido son:

El Municipio de Paraná a fines del 2003 ha cedido un edificio en comodato para la ubicación física de la Incubadora Paraná. También otra iniciativa importante ha sido la acción ejecutada por el Intendente actual Julio Solanas y su equipo de ser parte estratégicamente del Parque Tecnológico de Santa Fe.

En el caso de Gualeguaychú la corporación para el desarrollo de esta ciudad esta impulsando fuertemente y están en las iniciativas de formular un proyecto de creación de Incubadora, ya han definido un lugar (edificio) para llevar adelante el emprendimiento y están formulando un proyecto a los fines de

gestionar financiamiento en la Nación. También hemos realizado gestiones con la UNER, para vincular la misma a los efectos.

1.7. Diseño de una propuesta de fondo de capital Semilla o Capital de Riesgo al que accedan los futuros emprendedores

En consonancia con los contenidos del Proyecto de Incubadoras de Empresas, rescatamos una propuesta desarrollada por el Contador Roberto Schunk y el Ing. José Luis Barbagelata sobre la "Creación de un Fondo Fiduciario para Inversiones de Riesgo con aportes de las Cajas Profesionales de la Provincia de Entre Ríos".

Introducción

Si bien es cierto que las Universidades y los centros de Investigación en Argentina, llevan a cabo investigaciones punteras en casi todas las áreas científicas, no es menos cierto que el valor, tanto económico como social de los resultados obtenidos es menor que en otros países.

En consecuencia, se desaprovechan oportunidades de potenciar el crecimiento económico de nuestro país a partir del conocimiento generado en estas instituciones.

Una forma de alentar la creación de nuevas empresas, basados en los resultados de la investigación es la creación de infraestructuras de apoyo que proporcionen la necesaria formación empresarial y faciliten las vías de financiación durante las fases de mayor riesgo empresarial.

En este sentido, tanto la actividad emprendedora como su financiación deben abordarse como actividades coordinadas que permiten el desarrollo de

nuevos procesos productos y servicios, que promuevan y activen el crecimiento económico y un mayor bienestar de la sociedad.

Para alcanzar todos estos objetivos, las Incubadoras de Empresas resuelven una de las partes pero sin su financiamiento o Aportes de Capital suficiente no se pueden concretar.

Hoy mas que nunca, es necesario impulsar alternativas que sean válidas para lograr la creación de nuevas empresas como base de generación de fuentes de trabajo que creen empleos desde los altamente calificados a los de baja calificación.

Para que esta acción tenga éxito - teniendo en cuenta lo difícil que es que logren la madures de aquellas - deben plantearse una gran cantidad de actividades que concurran a su sostenimiento.

Es por ello que con las Incubadoras de Empresas a los tres actores participantes en coincidencia con el Triángulo de Sábado, es necesario adicionarle el del financiamiento.

Objetivos

- Fomentar la cultura Científico - Tecnológica y el espíritu innovador en los ciudadanos, las empresas y la comunidad de la Provincia de Entre Ríos.
- Impulsar la creación de nuevas empresas innovadoras de base tecnológica y no tecnológica que tengan sus origen en Universidades, Centros de Investigación, Empresas e Innovadores independientes.
- Difundir Nacional e Internacionalmente una imagen de la Provincia de Entre Ríos como región con competencia e infraestructuras para la Gestión del Cono- cimiento.

Situación actual del Capital Financiero de las Cajas Previsionales de Profesionales

A nadie escapa que gran parte del capital que disponen las cajas profesionales, se encuentra incorporado al sistema financiero a través de operaciones de plazo fijo, títulos públicos y acciones.

Si bien puede considerarse que se trata de inversiones de alta rentabilidad, en la historia reciente de la Argentina, tiene como contrapartida un alto riesgo, circunstancia que se evidencia en forma clara en la coyuntura actual con un estado quebrado y un sistema financiero colapsado y sin perspectiva de regenerarse en el corto plazo, ya que pasarán muchos años antes que la sociedad argentina vuelva a depositar su confianza en el mismo.

Por lo tanto, pensar en otras modalidades de inversión, que apunten básicamente a la generación de riqueza, con la incorporación de nuevos trabajos profesionales en las distintas disciplinas y sin perder el objetivo fundacional de su creación, que es el de garantizar que los fondos invertidos mantengan una razonable rentabilidad, no hacen más que fortalecer el espíritu para el cual fueron con-formadas.

Relación Fondo Fiduciario – Incubadora de Empresa

Las distintas experiencias en el mundo, nos demuestran que los emprendedores que nacen y se desarrollan en Incubadoras de Empresas, obtienen un alto resultado de éxito. Esto se debe fundamentalmente al acompañamiento que las mismas reciben en esta modalidad de gestión.

Pero además, tal como lo planteamos en este proyecto, incorporamos una nueva figura que no hace mas que contribuir a ese éxito señalado precedentemente, contando con el soporte de capital necesario para su consolidación.

Por ello, la relación Incubadora de Empresa - Fondo de Riesgo se constituye en una fuerza sinérgica que mejora la obtención de resultados, aumentando los impactos en los aspectos sociales, económicos, institucionales y fundamentalmente culturales.

Para el Fondo Fiduciario con la modalidad de riesgo, significa un nuevo instrumento para la utilización de los aportes que todos los profesionales hacemos para garantizar nuestro futuro. Pero todos sabemos que la mejor garantía de futuro se produce cuando somos capaces de generar en el presente, una economía que se oriente a la producción de bienes y servicios, que seguramente promoverán el trabajo profesional - y no a la especulación financiera de cuyos resultados renegamos permanentemente.

Definición de Fondo de Inversión de Riesgo Provincial

Cuando planteamos en el párrafo anterior inversiones que apunten a la generación de riqueza, pensamos en la constitución de un Fondo Fiduciario Provincial del que serían sujetos estratégicos los Colegios, Consejos y Cajas Previsionales de Profesionales que apunten a financiar Proyectos de Inversión Innovativos que surjan de una acción mancomunada de la Sociedad Civil junto a los Gobiernos locales a partir de la constitución de Incubadoras de Empresas.

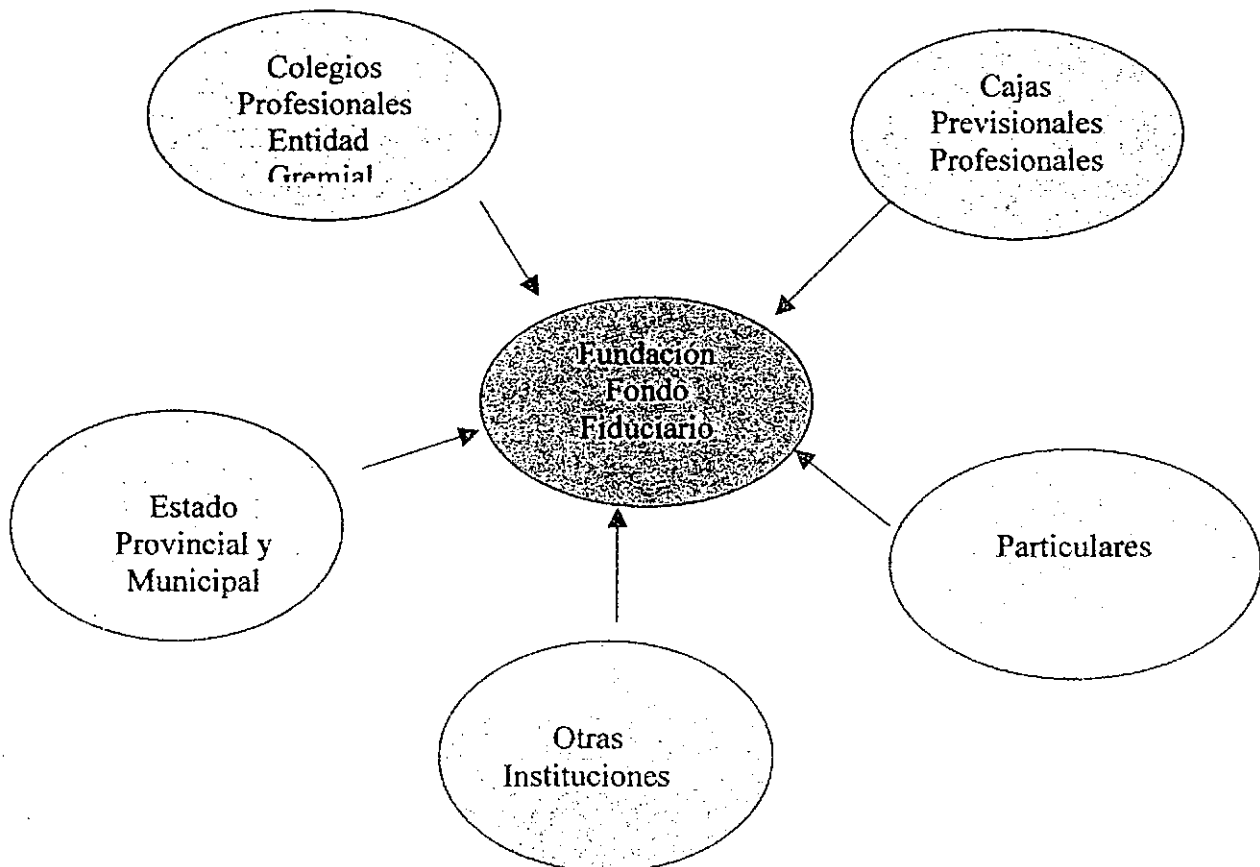
El Fondo Fiduciario se debería constituir a través de una Fundación para lo cual los Colegios y Consejos Profesionales se constituirían como Fiduciarios,

es decir asumirían la responsabilidad de la Administración de los mismos, siendo las Cajas las Fiduciantes, quienes aportarían los Fondos necesarios para darle vida al proyecto, permitiendo además la participación de otros capitales de origen públicos o privados.

En resumen, entendemos que con esta modalidad de inversión no solo fortalecemos en el mediano y largo plazo los capitales propios, sino propiciamos un fuerte compromiso institucional de cara al desarrollo socioeconómico provincial.

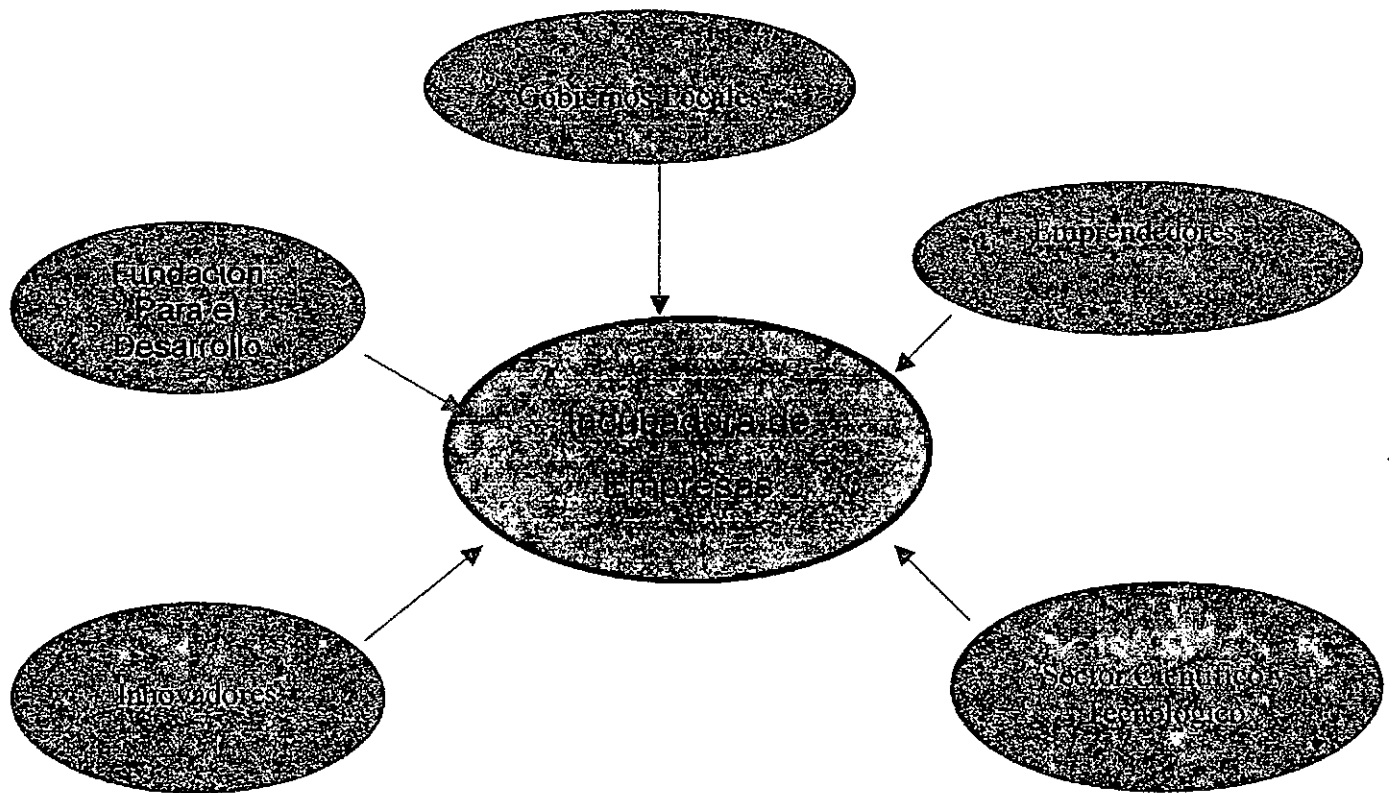
Los Colegios y Consejos Profesionales, al constituirse en Tutores indirectos de los emprendedores, asumiendo un fuerte compromiso social mas allá de sus actividades gremiales específicas.

Actores del Fondo de Inversión de Riesgo



1. Los Colegios y Consejos Profesionales (Entidades Gremiales), se constituirán bajo la forma jurídica de una Fundación, quienes serán los responsables de la administración de los Fondos bajo la Figura del Contrato de Fideicomiso, actuando como Fiduciario del mismo.
2. Las Cajas Previsionales Profesionales actuarán en el contrato de fideicomiso como Fiduciante, aportando los fondos básicos que contribuirán al cumplimiento del objeto del contrato señalado precedentemente.
3. Tanto el Estado Provincial como el Municipal, podrán constituirse como Fiduciantes en el contrato de Fideicomiso, pudiendo asignar fondos a nivel Provincial, Municipal o Regional de acuerdo con la política de promoción económica y social que decida aplicar.
4. Los particulares tendrán una opción de Inversión de mediano y largo plazo, actuando también como fiduciantes del contrato de Fideicomiso. Podrán definir su aporte al Fondo para proyectos Provinciales y/o Municipales y/o regionales
5. Entendiendo como Otras Instituciones a las fuentes de financiamiento provenientes de otras Organizaciones y Fondos de Promoción.

Actores de la Incubadora de Empresas



1. La Incubadora de Empresa, por su característica se convierte en el Actor Estratégico para el Desarrollo Local y Provincial. En ella confluyen la inteligencia, el trabajo, la capacitación, la solidaridad, representando una nueva cultura para la gestión de negocios.
2. Los gobiernos locales tendrán la responsabilidad de impulsar y acompañar la constitución de las Incubadoras, bajo la forma jurídica de una Fundación de la cual formará parte junto con otros actores locales de la sociedad civil.
3. La Fundación para el Desarrollo Local, es la figura jurídica que se considera mas apropiada para llevar adelante este tipo de emprendimiento, teniendo en cuenta sus características de Organización Civil sin Fines de Lucro, aspecto muy valorado en la comunidad tanto a nivel local, nacional e internacional. Por otra parte, al colocar esta institución mas allá de los cambios en los procesos políticos, normales en una democracia, garantiza una proyección en el mediano y largo plazo, sin dejar de lado, la importancia estratégica que asume el gobierno local en este proyecto.
4. Al Sector Científico Técnico le corresponde la importante tarea de transferir el conocimiento, tanto a los nuevos emprendedores como potenciando la actitud innovadora de todos los actores participantes de dicho sector. Acompañará al Organismo de Administración en todo lo vinculado a capacitación, formulación, evaluación y selección de ideas que puedan transformarse en proyectos ejecutivos.
5. El Emprendedor, como uno de los componentes vinculados a la Incubadora, lo tenemos en cuenta entendiendo como tal a aquella persona que mas allá de su capacidad técnica, incluye la fuerza y audacia para llevar adelante un

negocio. En los tiempos actuales, donde moverse en la contradicción, resolver la incertidumbre y las situaciones paradójicas, buscar coherencia en el desorden, son la constante en cualquier emprendimiento, exige que el empresario sea una persona que pueda manejarse en ese esquema tan contradictorio y paradójico. Necesitamos construir un emprendedor cuya cultura le permita conjugar visión y acción para el éxito empresario.

6. El Innovador, o mas precisamente el concepto de innovación, es un aspecto que no debe estar ausente en la visión de la Incubadora, teniendo en cuenta que la misma incorporará proyectos fundamentalmente de base tecnológica. El espíritu de este proyecto tiende a recrear una fuerte cultura innovadora y no esta pensando en construcciones aisladas sino que apunta básicamente a generar un sistema de innovación tecnológica que defina un horizonte exitoso, aprovechando la sinergia que del mismo se produce.

Criterios de selección de proyectos

Atento a los objetivos planteados en esta Propuesta, resulta pertinente destacar los Criterios de Selección y Priorización de Proyectos.

Estos criterios serán:

- Generales:
 1. Impacto en el Empleo
 2. Impacto en el Desarrollo Local y Regional
 3. Contribución al desarrollo de Capitales Intangibles
 4. Impacto Económico y Social
 5. Interrelación con las Empresas Locales y Regionales
 6. Grado de Contribución a la Integración Vertical de las Empresas

- Específicos:

1. Diversificación Económica
2. Grado de Innovación Tecnológica
3. Potencialidad de Mercado Interno y Externo
4. Integración con el Sector Científico Tecnológico

Los Criterios Generales planteados como base para la Priorización de los Proyectos, se basan en la necesidad de valorar el esfuerzo que se realiza para lograr que las nuevas inversiones, logren los mayores beneficios para la comunidad en donde se insertan. Por ello, la generación de puestos de trabajo, el Impacto en el Desarrollo Local que implican la Creación de Nuevos Negocios, la atracción de negocios de otras regiones y la retención y expansión de los negocios existentes, mas la contribución al verdadero Desarrollo que se sustenta básicamente además del Capital Económico como Capital Construido en los nuevos Capitales Intangibles, que contemplan aspectos tales como:

- a. Capital Cognitivo, considerado como la dotación de conocimiento científico y técnico disponible en una comunidad.
- b. Capital Simbólico, que su importancia estriba en el poder de hacer cosas con la palabra, generara imaginarios para movilizar energías sociales latentes, construyendo realidad a partir de ellos.
- c. Capital Cultural, que hace referencia a las tradiciones mitos y creencias, actitudes hacia el trabajo, el ahorro, el riesgo, la cooperación, la competencia.
- d. Capital Institucional, que plantea la descripción detallada de un catastro censal de las instituciones públicas y privadas existentes en la Región, que permita con flexibilidad organizacional, maleabilidad, inteligencia, capacidad

para actuar y tomar decisiones velozmente y cooperación, provocar su contemporaneidad.

- e. Capital Psicosocial, que define la relación entre pensamiento y acción. Se ubica en el corazón y la mente de las personas. Ejemplo, autoconfianza colectiva, fe en el Futuro, ganas de desarrollarse; “La Provincia: un sueño común”
- f. Capital Social, que se traduce en la promoción de actores sociales organizados, recrean la cultura de la confianza, dan sentido a la cooperación y generan un efecto productivo.
- g. Capital Cívico, que implican la recuperación de practicas políticas democráticas, de confianza en las instituciones públicas.
- h. Capital Humano, que define conocimientos y habilidades que poseen los individuos, su importancia estratégica para la misión de esta propuesta.

1.8. Articulación de los diferentes sectores para ampliar la capacidad de apoyo a PyMEs y emprendedores

Agencia para el Desarrollo de Paraná

Se impulso la creación del Consejo de Promoción del Empleo, en primera instancia.

Esta acción fue llevada a cabo mediante una amplia convocatoria a Instituciones y Organizaciones, Sindicatos reconocidas por su accionar y vinculación con la problemática del Empleo.

La tarea de fortalecimiento interno, la creación de una red de confianza se fue construyendo a lo largo de las sucesivas reuniones.

Así fue como aparecieron ideas que fueron dando forma a los distintos programas que se presentaron como Objetivos Institucionales.

Tal es así, que observábamos el escepticismo de muchos, la incredulidad para en tamaña crisis estar planteando una cosa distinta.

Y entre todos estos ingredientes, se resolvía institucionalizar el Consejo de Promoción del Empleo pero pensando con un término mas reconocido como lo es la Agencia de Desarrollo, y es por ello que sumándonos a una estrategia Nacional impulsada por la Sepyme se propuso la creación de la Agencia para el Desarrollo de Paraná y esta fue la Agencia de Desarrollo Productivo incluyéndonos en su Red.

Vale la pena repasar las acciones impulsadas para la Creación del Fondo de Promoción del Empleo, de la Caja de Conversión (Federales por pesos), el Fondo de Garantía y que esto se consiguió por aprobación del Consejo Deliberante en forma unánime.

No podemos negar que estas acciones no fueron acompañados de profundizar la Organización Institucional y fueron resolviéndose los aspectos operativos a medida que las necesidades lo fueran requiriendo, como nada mas simple que la realización de las actas de las múltiples reuniones que se hicieron, registrando la historia y los aportes de todos sus integrantes. El programa de Proveedores Fiables, las reuniones con los empresarios que abrieron sus puertas para permitir la potencialidad de Proveedores locales. El apoyo prestado por personas e instituciones como APYME, UADER, CEER, , UTN, ADE, CIEER, etc, solo se obtuvo por el gran compromiso de las mismas.

Una Experiencia De Participación Solidaria

Para brindar más detalles sobre nuestra "AGENCIA PARA EL DESARROLLO DE PARANÁ", quienes la integran y cuales son sus objetivos, nada mejor que transcribir, textualmente, los artículos 1º y 2º de su Estatuto:

Lo constituyen las organizaciones: APYME, ADE, La Fundación ADE, Centro Comercial e Industrial de Paraná, Centro de Almaceneros Minoristas, Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica; Consejo Empresario de Entre Ríos, Iniciativas y Proyectos, Pastoral Social, Comisión Asociados Bco. CREDICOOP, Honorable Concejo Deliberante de Paraná, Caritas, Colegio de Ingenieros Especialistas, Universidad Tecnológica Nacional, Universidad Nacional de Entre Ríos, Universidad Autónoma de Entre Ríos y los representantes de la Dirección de la Producción del DEPARTAMENTO EJECUTIVO de la MUNICIPALIDAD DE PARANÁ, estando abierto a otras instituciones que compartiendo sus objetivos, estén dispuestas a trabajar por el bien común.

Artículo 2º).- Los fines de la Agencia serán:

- a) Consolidar y expandir el desarrollo productivo local, con el fin primero de generar empleo en todas sus posibilidades y formas.
- b) Fomentar la cooperación intersectorial e interinstitucional, para encontrar procedimientos y actitudes asociativas que posibiliten disminuir el desempleo.
- c) Facilitar con diferentes instrumentos la concreción de actividades y emprendimientos que generen demanda y produzcan puestos de trabajo genuinos. Proponiendo además medidas que eviten el incremento del desempleo.

- d) Producir la consolidación de espacios participativos ciudadanos en Instituciones, para la formación y seguimiento de políticas que hagan al bien común local.
- e) Instalar socialmente criterios y practicas de responsabilidad empresarial y de calidad total y ambiental, tendiendo a las normativas: I.S.O 9.000 e I.S.O. 14.000, en los bienes y servicios que se produzcan en Paraná.
- f) Fomentar el desarrollo de encadenamientos productivos, empresas familiares, redes de proveedores y otros.
- g) Incrementar las relaciones con los institutos, facultades, entidades y organismos del conocimiento locales, posibilitando un crecimiento del aprendizaje conjunto.
- h) Mantener contacto directo con las micro, pequeñas y medianas empresas locales relevar y detectar sus necesidades
- i) Promover y fomentar el desarrollo del mercado local, explorando oportunidades externas para la colocación de productos y servicios paranaenses o de la región.
- j) Apoyar y promover la innovación y creación de nuevos nichos en la producción y consumo, como oportunidades para las empresas y la mano de obra locales.
- k) Promover las estrategias que posibiliten balances macroeconómicos positivos para la región.
- l) Alertar y desalentar sobre las formas económicas de producción, comercialización, y consumo, que en la macroeconomía local generen balances negativos. Promoviendo, cuando la escala del emprendimiento lo

amerite, la evaluación del impacto socio-ambiental, desde el punto de vista de la conveniencia local.

m) Vincular las personas con oficio, mano de obra calificada, con la demanda comercial, industrial, familiar e institucional.

n) Articular y liderar el accionar de las micro, pequeñas y medianas empresas con los distintos actores locales.

o) Brindar servicios a las empresas tales como:

- información y asesoramiento sobre programas, instrumentos y servicios disponibles de nivel nacional, provincial y local;
- realización de diagnósticos de las empresas,
- consejería en materia de gestión, calidad, innovación tecnológica, asesoramiento laboral, asesoramiento impositivo, etc.
- soporte a nuevos emprendimientos,
- asesoramiento independiente y capacitación en tecnologías de la información, las comunicaciones y en comercio electrónico,
- promoción de la asociatividad, a través del apoyo a la conformación de grupos asociativos y a la formulación de proyectos, promoción de negocios, tanto de comercio interior como de comercio exterior,
- Derivación a consultores, empresas o instituciones especializadas,
- Cursos de Capacitación y
- Todo otro servicio de interés para las micro, pequeñas y medianas empresas.

p) Caracterizar las micro, pequeñas y medianas empresas, según criterios y características locales. Iniciando el relevamiento y construcción de una base de datos, que facilite el desarrollo de las mismas.

q) Generar corrientes de opinión, tendientes a promover que las normas y legislaciones sean apropiadas para el sostenimiento de los objetivos de la Agencia y el Desarrollo de la Región.

Como se ve, la pluralidad de los actores sociales participantes y la pormenorizada lista de sus objetivos, indican que esta agencia, originada en un decreto del Presidente Municipal de Paraná, fue tomada por las organizaciones actuantes como un instrumento de promoción de desarrollo económico local que articula la cooperación público-privada a fin de potenciar asociativamente las cualidades de cada uno.

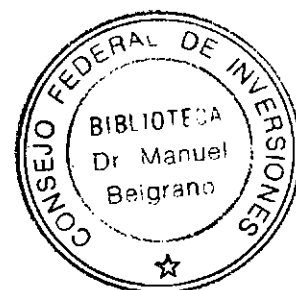
*Básicamente esta relación se constituye interactuando entre distintos niveles de Gobierno, asociaciones empresarias, instituciones de educación superior, organizaciones vinculadas al desarrollo económico-social de la región.

*Incorpora la necesidad de emprender un proceso de gestión que vaya construyendo confianza entre la comunidad, el gobierno y las empresas que promuevan un cambio cultural en la forma de relacionarse para favorecer el desarrollo integral.

*Comprende una estructura ágil y flexible, profesionalizada, que va gestionando programas específicos según las oportunidades que se van generando.

*Constituye con la forma jurídica que adopte, una institucionalidad que tiene por objetivo favorecer los intereses del conjunto de la comunidad territorial, favorecedora de la innovación tecnológica, adaptación de estructuras al cambio productivo, incremento de inversión y empleo, desarrollo empresarial, información, etc.

Los principales avances institucionales son:



- Sanción de la Ordenanza, que establece la creación del fondo para financiar Micro-emprendimientos, crea la minicaja de conversión y promueve la prioridad de compra a productores locales.
- Elaboración del Estatuto de la Agencia para el Desarrollo de Paraná, bajo la forma de Asociación civil, con trámite en Dirección de Personas Jurídicas.
- Conformación de su Comisión Directiva Multisectorial de acuerdo al mencionado Estatuto.

A través de la iniciativa, participación y cooperación de las distintas instituciones integrantes de la Agencia, se encuentran en implementación los programas que se detallan a continuación con sus posibles destinatarios:

Desarrollo de proveedores fiables:

- Microempresas instaladas con capacidades ociosas o inactivas.
- Nuevos emprendedores con habilidades para la producción del bien demandado.

Agencia de comercialización para emprendedores:

- Microempresas, empresas familiares y PYMES, que demandan plan de marketing, habiendo resuelto lo productivo y financiero.

Incubación y Gestión:

- Emprendedores a ser incubados: micros empresas familiares o PYMES.

Tutelaje de Proyectos:

- Microempresas -Industrias familiares Emprendedores -PYMES.

Redes de interacción:

- Diferentes formas interactivas de productores.

Crédito Fiscal para capacitación de emprendedores:

-Microempresas Industrias familiares Emprendedores

Programa socio-productivo:

-Sectores vulnerables de la sociedad de Paraná Productores locales.

Industria Familiar:

-Microempresas Industrias familiares – emprendedores

1.9. Elaboración de un documento de situación tecnológica y económica como instrumento de diagnóstico para profundizar la etapa de capacitación y motivación

Para este análisis se ha tomado como base el informe final del proyecto "Diagnóstico de las Demandas Tecnológicas y Necesidades de Investigación de las PyMEs de la Provincia de Entre Ríos" llevado adelante por el ICyTIER, la Universidad Nacional del Litoral (U.N.L.) y el C.F.I. en el año 2001.

En el mismo se llevó a cabo una investigación de carácter descriptivo y representativo con el objetivo de conocer las Demandas Tecnológicas (DT) y las Necesidades de Investigación (NI) de la provincia. Se elaboró una encuesta la cual fue contestada por un 20.31% (264 empresas) de las PyMEs y Microempresas de los sectores productivos. Además se encuestó a diversos informantes calificados del sector gubernamental para conocer el estado socio-económico de la provincia.

Dentro de los resultados obtenidos en aquel momento se pueden mencionar:

- La demanda, en general, está conformada por una serie de elementos diferentes por lo que se requieren diferentes estrategias de transferencia y extensión.
- Uno de los mayores problemas en la transferencia de tecnología es la heterogeneidad de la demanda, haciendo difícil la articulación del proceso Investigación – Desarrollo – Transferencia.
- Dentro de las DT se observó que existe un gran déficit en cuanto al personal ocupado por las empresas (solo un 3.12% de profesionales y 4.22% de técnicos), expresando los empresarios (en un 46%) que requieren capacitación de los operarios. Siendo los sectores mas relevantes de capacitación que citan los de Gerenciamiento, Informática y Administración.
- En lo que respecta a la incorporación de tecnología se obtuvo que la mayoría incorpora tecnología de procesos y de productos, siendo menores las consultarías o Servicios de ingeniería, las Asistencias Técnicas, Marcas y Patentes.
- Dentro de los factores que se mencionan que obstaculizan la adopción de innovación se destacan: el excesivo riesgo económico (69%) y la falta de fuentes de financiamiento (61%).
- En relación a la parte económica, el estudio arrojó que un 56.68% de las empresas relevadas poseían deudas (de las cuales el 50% eran con bancas privadas).
- Las áreas que según la empresa consideran que requieren mas DT fueron: Producción (31% siendo los sectores mas destacados los de maquinarias y equipos, automatización de la Producción y Controles de Calidad), Gestión y

Desarrollo de los RRHH, Marketing y Ventas, Logística de Aprovechamiento y Logística de Entregas.

- Las áreas que según la empresa consideran que requieren mas NI fueron: Producción, Gestión y Desarrollo de los RRHH, Marketing y Ventas, Logística de Entregas y Logística de Aprovechamiento.
- Del análisis de la relación de la empresa con el sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación (Universidades, Institutos, etc.), se observa que la mayoría corresponde a consultas del tipo: Información y Capacitación (mas del 57%), ensayos (27%) y solo un 16% en las áreas de consultaría, diseño e I + D.
- De acuerdo a lo expresado por los encuestados un 64% de las Demandas corresponden a Tecnologías Blandas o de Gestión y solo un 36% a Tecnologías relacionadas con la Producción y Asistencia Técnica.

En base a lo anterior, y para ser tomado en cuenta a la hora de la programación de la Etapa II, se puede resumir:

- La relación de las PyMEs y Micro con el sistema de Ciencia y Tecnología, la transferencia de tecnología y la adopción de innovación se puede considerar "incipiente".
- Existe un bajo conocimiento de los mecanismos de transferencia, esto es en general producto del desconocimiento del empresario no solo de los beneficios que ello le trae en todos los niveles, sino que también desconoce las líneas de financiamiento (dado que el mayor problema actual es el económico).
- Una de las mayores enfermedades que presentan las empresas es la falta de costumbre de programar las actividades empresariales, pasando la mayor

parte del tiempo solucionando problemas coyunturales de la gestión de la empresa.

➤ Si analizamos el "Tipo de relación Empresa Sistema Científico-Tecnológico", observaremos que la Capacitación y la Información corresponden a un 57% de la prestaciones de servicios tecnológicos que la empresas manifestaron haber recibido por parte de terceros. Le siguen los servicios analíticos y ensayos con un 27% de los casos, las consultorías y los diseños, que entre ambos suman el 13% y por último las Investigaciones y Desarrollos aplicados, con solo un 3% de los casos consultados.

En lo que concierne a la "Capacitación recibida y Consultorías realizadas" por parte de las PyMES entrerrianas, se refleja que han sido muy pocas las empresas que recurrieron a estas instancias de adopción de tecnologías o de mejora en los procesos empresariales.

Así, 3 de las 4 áreas de mayor incidencia en Capacitación recibida por parte de las empresas, están dentro de las denominadas "Tecnologías blandas o de gestión", siendo ellas: "Ventas / Comercialización / Marketing", "Negocios y finanzas" y "Organización y gestión empresarial". La cuarta en importancia, recién corresponde a las áreas denominadas "Tecnologías duras", como son las en el área de "Producción y Asistencia técnica".

Por su parte, las Consultorías realizadas por las PyMES, muestran índices marcadamente inferiores a los de Capacitación, siendo las áreas "Legal" y "Negocios y finanzas", las áreas de "Ventas / Comercialización / Marketing" y lo han hecho para aspectos de "Producción y Asistencia técnica", en las que solo las empresas han contratado consultorías en estos aspectos.

Entre los "Factores que obstaculizan la adopción de Innovación" en las empresas que fueron consultadas, sobresalen fundamentalmente los de:

"Excesivo riesgo económico" y "Falta de fuentes de financiamiento" con un 69 y 61% respectivamente. Los factores que siguen son citados en menor medida, pero que básicamente tienen que ver con la situación de recesión y depresión de los mercados.

Analizando más en detalles aquellos dos factores sobresalientes –Excesivo riesgo económico y Falta de fuentes de financiamiento- se muestran coherentes al momento de relacionarlos con la "Situación económica de las empresas". Del total de empresas encuestadas, el 56,68% de las mismas expresaron poseer deudas, de las cuales el 50%, aproximadamente son con la Banca Privada. El resto posee deudas de carácter Impositivo, Previsional y/o con Proveedores.

Según las respuestas de los empresarios consultados, y relacionando los factores citados, podemos determinar que aquellos que respondieron "Falta de fuentes de financiamiento" como factor que obstaculiza la adopción de Innovación, se debe al nivel de endeudamiento de las empresas; y aquellos que citaron el Excesivo riesgo económico, lo hicieron teniendo en cuenta los factores de recesión y depresión del mercado.

Es importante incorporar y relacionar a este análisis, los resultados obtenidos de la consulta sobre el nivel de conocimiento que los empresarios tienen de los "Programas oficiales de estímulo a las actividades de innovación para PyMES", tanto los Nacionales, provinciales o municipales . Así es que, de las 15 líneas de financiamiento citadas en la encuesta efectuada, los índices de conocimiento de las mismas van del desconocimiento absoluto al 14% de

conocimiento al CAE (Créditos a Empresas) de Modernización Tecnológica como la línea más citada. Ahora bien, sobre aquellos empresarios que tenían algún conocimiento sobre las alternativas de financiamiento a la innovación tecnológica, solo 13 empresas habían utilizado fondos:

4 con el Consejo Federal de Inversiones.

3 con CAE (Créditos a Empresas)

1 con Modernización Tecnológica RBP (Créditos Reintegro Obligatorio)

1 con Desarrollo Tecnológico RBP (Créditos de Reintegro Obligatorio)

1 con el Programa de Capacitación (Subsidios)

1 con Régimen de Crédito Fiscal

1 con el PRE (Programa de apoyo a la Reestructuración Empresaria)

1 con Crédito Municipal de Crespo

Para finalizar con este análisis es fundamental consignar las razones por las cuales las empresas que, teniendo conocimiento de las fuentes de financiamiento antes citadas, no han accedido a las mismas. Ellas son, en orden de importancia:

Impedimentos burocráticos

Exigencia de garantías excesiva

Dificultades para formular proyectos

Elevadas tasas de interés

Proyectos rechazados

Aunque en menor medida, también fueron citadas las siguientes razones por las que las empresas no han accedido a financiamiento⁵, ellas fueron:

Proyecto aprobado por CFI y no obtuvo aun los fondos.

No conoce como gestionar los programas.

No los recuerda

Falta información de cómo obtener los créditos

Trámites complicados

DEMANDAS TECNOLOGICAS

Consultados los empresarios Micro y PyMES de la provincia de Entre Ríos sobre las actividades que requieren para lograr una "mejora" en la empresa en el corto plazo (1 año) y considerando sectores en la empresa a los fines de este estudio, los mismos respondieron en un 31% que se requieren mejoras en el área de Producción, específicamente en "Máquinas y equipos", en "Automatización de la producción" y en "Controles de calidad", en ese orden de importancia. En menor medida, también fueron citados las "Tecnologías de proceso productivo", la "Planificación de la producción" y las tecnologías de "Productos".

"Otras demandas" manifestadas en esta área, se refirieron respecto a mejorar, adecuar o ampliar las "infraestructuras" existentes.

El 26% de los empresarios se manifestaron requiriendo, a corto plazo, tecnologías en el área de Gestión y Desarrollo de los RRHH. En este sentido, es la "Capacitación de los operarios" donde se registraron la mayoría de las demandas tecnológicas, siguiendo en importancia la "Capacitación gerencial". Le siguieron en orden de importancia los requerimientos tecnológicos para la "Capacitación en informática", "Administrativa" y por último fueron manifestadas necesidades de "Incorporación de profesionales" a su gestión empresarial.

En tercer lugar de importancia cuantitativa de respuestas recibidas por parte de los empresarios Micro y PyMES, se manifestaron en las áreas de Marketing y Ventas de la empresa. La "Promoción y publicidad" y los "Estudios de mercado"

fueron los que se registraron con mayor frecuencia de requerimientos tecnológicos por parte de los empresarios; mientras que la "Informatización" y la "Asistencia post-venta" fueron los requerimientos que le siguieron en orden de importancia. "Otra" respuesta recibida, se refirió en el sentido del uso de y registro de marcas.

El área de Logística de Aprovechamiento se registraron requerimientos en el "Control de calidad de suministros" y en el sector de "Almacenaje". "Transportes", "Control de stock" y "Recepción de materias primas", siguieron en orden de importancia. Fueron registrados "Otras" alternativas que fueron manifestadas en relación a cuestiones contextuales como los precios de los combustibles, la situación económica y los problemas con bonos.

Por último, nos resta expresar que se registraron demandas por parte de los empresarios en relación a la Logística de entregas. En este sentido, la mayor cantidad de respuestas se registraron en el sector de "Transportes" como manera de hacer más eficiente el uso de los recursos. Las tecnologías de "Embalajes" y acondicionamiento de los productos.

Luego fueron registradas demandas en aspectos que hacen a la "Distribución" de la producción y a los "Controles de stock".

Es importante consignar que dentro de "Otras" alternativas demandadas por los empresarios y que no se encontraban en la estructura de formal de la encuesta aplicada, estos se manifestaron por requerir "Financiamiento" como herramienta de mejora en general para todo el proceso de gestión empresarial. Este aspecto es coincidente con el bajo nivel de conocimiento que se tiene de las herramientas de promoción y fomento a la transferencia de tecnología y

adopción de innovaciones, relacionados también con el fuerte nivel de endeudamiento que manifiestan tener las empresas.

Se puede concluir que, en general con respecto a las demandas tecnológicas requeridas por los empresarios Micro y PyMES, el 31% que se relacionan con el área de Producción de las empresas, y un 5,67% relacionados a Controles de calidad de suministros y Embalajes y acondicionamiento de los productos, corresponden a demandas de las denominadas “tecnologías duras”, mientras que el restante 63,33% de las DT se refieren a las “tecnologías blandas o de gestión” que hacen al logro de mejoras de los aspectos empresariales relacionados con la gestión, organización y administración empresarial y los servicios.

Considerando este Diagnostico y teniendo en cuenta que una Incubadora se define como :

Es una organización que brinda a emprendedores apoyo permanente en su gestión, transformándose en un SOCIO ESTRATEGICO que vela por el Desarrollo, Crecimiento y Consolidación de la empresa, a través de una metodología que entrega herramientas concretas al empresario y un servicio integral y permanente de asesorías

Vemos propicio apoyar y propender la creación y gestión de Incubadoras de Empresas, las cuales serían soluciones a las demandas de los empresarios entrerrianos.

1.10. Plan de Negocios para una Incubadora

GUIA PARA PLAN DE NEGOCIO DE INCUBADORA DE EMPRESAS

Un Plan de Negocio se trata básicamente de un documento escrito donde se presentan ordenadamente las metas, objetivos, estrategias y tácticas de la Incubadora de Empresas que consistentemente quede expresado:

- A donde se encamina la Incubadora
- Como habrá de realizarse
- Cual será la situación cuando alcance los objetivos

Esquema de un Plan de Negocios

El orden en que deben presentarse una vez finalizado el Plan de Negocios, es:

1. Resumen Ejecutivo
2. La Incubadora de Empresas
3. Análisis de mercado
4. Investigación y desarrollo de Productos y/o Servicios
5. Estructura Organizativa y Recursos Humanos
6. Datos Financiero

Factores claves

Son aquellos que de acuerdo a la visión de los Impulsores de la Idea son los aspectos diferenciadores, Fortalezas, que le dan una alta competitividad para lograr el éxito.

En algunos casos pueden ser los Productos o Servicios, en otros la Tecnología, el Asesoramiento, la Comercialización, la Localización o la Gestión Gerencial.

Por ella, la realización de un Plan de Negocios de una Incubadora de Empresas, esta perfectamente relacionada con lo necesario para una Empresa Productiva.

Para ello, aspectos críticos a tener en cuenta se corresponden con los siguientes puntos.

1. ORGANIZACION

Uno de los aspectos fundamentales por lo que Incubadoras de Empresas han fracasado están vinculado a la Gestión de la misma.

Los riesgos que corren las Nuevas Incubadora de Empresas son los mismos que corren una empresa que nace.

Es por ello muy importante plantearse para aumentar las probabilidades de éxito, nacer con la mayor cantidad de elementos estudiados y desarrollados al máximo.

Y en este aspecto, es la Organización seleccionada y sus Organos de Operación uno de los motores y motivos de ello.

La Organización de una Incubadora debe ser Sencilla, Participativa y Operativa. Sencilla se corresponde con la Constitución de un Organo de Administración, con Personería Jurídica, que este adecuado a las características locales y cumpla con el Triángulo de Sabato integrando al Sector Privado, el Sector Educativo y el Estado y con Objetivos claros y bien definidos.

Participativo porque debe estar sustentado por la comunidad que es la manera de garantizar su sostenimiento en el tiempo

Operativa porque debe dar respuestas efectivas y rápidas a las necesidades de los Incubados.

Dentro de este tipo de Organizaciones las mas apropiadas son Sociedades Civiles como Agencias o Fundaciones.

La Estructura Organizativa podría constituirse con un Consejo De Administración,
un Comité Ejecutivo y una Gerencia.

2. OBJETIVOS

La definición de los Objetivos la mayoría de las veces puede considerarse sencillo, pero los mismos deben contener aquellos que sean alcanzables.

Pero tampoco limitarlos perdiendo oportunidades irrepetibles.

A título de ejemplo, enumeramos algunos de ellos como guía.

- Ser punto de referencia a nivel Regional en la Gestión y Capacitación emprendedora.
- Lograr impulsar la instalación de nuevas empresas y Generar nuevos puestos de Trabajo
 - Fomentar la Cultura Científico Tecnológica y el espíritu innovador
 - Generar productos de alto valor agregado
 - Alcanzar LA AUTOSUSTENTABILIDAD

Este último punto es difícil de alcanzar, pero debe estar contemplado por el grado de Independencia que aumenta la permanencia en el tiempo.

3. VENTAJAS COMPETITIVAS

Pensar en la Competencia y evaluar las mismas, forman parte de una de las más difíciles y complejas tareas de un Plan de Negocio.

La pregunta sería: ¿Por qué los emprendedores seleccionarían instalarse en nuestra Incubadora? ¿Qué ventajas ofrece con respecto a estar fuera de la Incubadora? ¿Qué otros aspectos nos diferencian de otras opciones?

Como elemento orientador, y estrictamente así, mencionamos algunas de las que para María Grande se consideraron Ventajas Competitivas a saber:

- Primera Incubadora de la Provincia
 - Reconocido centro de industria metalmecánica Provincial
 - Fuerte vinculación con Instituciones Educativas, Universidades, Institutos de I+D y Gobierno Municipal y Provincial (ICYTIER)
 - Centro Geográfico de Microregión
 - Cercanía con Capital Provincial
 - Integración con la comunidad
- #### 4. SERVICIOS OFRECIDOS
- ¿Qué ofrece la Incubadora Proyectada?

Tal como en una empresa que ofrece productos, servicios de posventa, etc. una Incubadora de Empresa debe tener claramente establecido que Servicios

(Productos) ofrecerá a los Incubados internos o externos y a la Comunidad en General.

Y ¿Cuáles son estos Servicios/Productos que se pueden ofrecer normalmente en una Incubadora de Empresas?

Para realizar esta descripción del producto o servicio, debe hacerse desde el punto de vista del usuario. Es decir de los aspectos que lo valoran para su demanda.

En primer término esta descripción debe ser breves, contener los términos técnicos necesarios, que sean comprensible para posibles inversores, que puede no ser experto en la materia. Puede ser útil la introducción de gráficos u otros elementos que puedan ayudar al lector tener una idea mas clara de los que se tiene en mente.

Para ello, puede ser de ayuda la siguiente lista de chequeo:

¿Que problema(s) soluciona los servicios?

¿A que necesidad del cliente/emprendedor responde?

¿A que tipo de servicio/producto responde?

¿Que es lo innovador del servicio?

¿Cuales son sus características distintivas en relación con otros servicios que se prestan?

¿Hasta que punto nuestro servicio es único y diferenciado?

¿Como protegeremos sus particularidades?

Si pensamos que las Empresas a Incubar son de Base Tecnológica (EBT), Productivas (ESBT) o Sociales (EBS), para cada una de ellas se podrán ofrecer algunos servicios comunes a todas y otros que son específicos.

Por otro lado tenemos que considerar si los Incubados están dentro de la Incubadora como Incubados Internos o fuera de la Incubadora como Incubados Virtuales.

- Para los Incubados Internos (EBT)

Capacitación, Asistencia técnica, Plan de negocios, Servicios comunes, Red de negocios, Información, Inversiones de riesgo, Patentamiento de Productos/Procesos, otros servicios diferenciados.

Dentro de los denominados Servicios Comunes se incluyen Administración y Secretaría, Seguridad, Atención de refrigerios, Internet, Fotocopias, Búsqueda de información para las Empresas, Servicio Sanitarios, Salas de Reuniones de Negocios, etc.

- Para los Incubados Externos (EBT o ESBT) y resto de la comunidad Se les puede brindar los mismos servicios que a los Internos con un arancel diferenciado excluyéndose aquellos servicios específicos para los Incubados Internos como Seguridad, Refrigerio, Secretaría y Servicios Generales internos.

Cada uno de los Servicios definidos para la Incubadora, deben estar debidamente especificados y cuantificados para su posterior Evaluación entre Costos e Ingresos.

5. MERCADO OBJETIVO

Ningún Plan de Negocio puede carecer una información completa y fundada del Mercado al que pertenece. Para ello es importante tener el conocimiento de algunas herramientas que nos permitan en forma metodológica arribar a conclusiones que nos permitan aumentar la certidumbre de nuestras decisiones.

Y por ello este punto es uno de los Factores mas Críticos en cualquier emprendimiento. Tanto por el hecho de que aquí se define el tamaño de la demanda y se proyectan los ingresos del esperados del Emprendimientos.

Cuando desarrolle este punto en el Plan de Negocio, deberá reflejar el conocimiento del ámbito en donde la Incubadora estará insertada y debe volcar las principales conclusiones que surjan de la investigación de Mercado.

Por otra parte, también permitirá por las condiciones de su implantación, definir que tipo de Empresas serán las que podrán desarrollarse internamente.

Es decir, definir el perfil de las empresas y su especialización tecnológica.

Entre las Areas pueden ser:

- Química Fina

- Biotecnología
- Electrónica
- Informática
- Diseño Industrial, Material Didáctico
- Otros

Por otro lado pueden ser que se impulse empresas de Innovación Tecnológica, que no necesariamente deben serlo a Nivel Internacional, pues pueden serlo a Nivel Nacional, Regional o Local.

Tamaño del mercado objetivo primario

Para una de Incubadora de Empresas, el tamaño del Mercado está directamente relacionado con el contexto en donde se encuentra insertada. Y este tiene una fuerte vinculación geográfica o del área de influencia.

Por ello, a pesar de que el alcance puede ser de mayor tamaño, es importante tener bien acotado el correspondiente a la Región de la Implantación o probable localización.

- Número de potenciales emprendedores

Quando se habla de Potenciales emprendedores y por otro lado la orientación de la Incubadora es a Empresas de Base Tecnológicas, debe estudiarse como principal fuente de oportunidades de proyectos para Incubar, los que están relacionadas directamente con los centros educativos y de la investigación y en ellos, a partir de alumnos egresados, Tesis, Tesinas, Proyectos Finales y toda otra fuente de información Directa o Indirecta.

También hay que tener en cuenta la potencialidad de emprendimientos "spin off" empresarios u universitarios.

- Otros Clientes

Hablar de Potenciales Clientes para una Incubadora de Empresas es tener en cuenta, además de los Emprendedores "Intra muros", aquellos que aprovecharán los Servicios que brinda la Incubadora al resto de la Comunidad. Entre estos estarían: Asesoramiento Técnico, Cursos y Talleres de Capacitación, básicamente de Gestión Gerencial, Administración General, Contabilidad, Marketing y Gestión Comercial,

Planificación Financiera, etc. por lo que el Mercado Potencial se amplía generosamente.

- **Area geográfica definida**

En este punto, debe marcarse cual es el alcance esperado, que como impacto en el Desarrollo Regional o Local, pueda alcanzar la Incubadora de Empresas.

- **Perspectivas de crecimiento**

Este punto, debe tomarse considerando la evolución de los últimos años en el ámbito definido, en aspectos vinculados a emigración, crecimiento industrial, reversión de un proceso de pérdida de recursos humanos por falta de oportunidades, etc.

Toda la información de estos análisis e investigaciones de mercado en forma detallada, se incluirán en los Anexos del Plan.

6. VENTAS Y MARKETING

En esta parte del Plan debe proporcionarse información general y también específica.

El objetivo en este punto debe ser describir las actividades que le permitirán a la Incubadora alcanzar las metas de Ventas e Ingresos que se reflejarán en las proyecciones financieras.

Para ello, existen aspectos que deben cumplirse rigurosamente para ello y ello surgen de respuestas a preguntarse ¿Cómo promocionamos a la Incubadora de Empresas?, ¿Dónde los hacemos?, ¿Qué herramientas de Promoción y/o difusión utilizaremos?

Algunos de los Instrumentos utilizados para este fin están preestablecidos, como

llamado a Concurso o Convocatorias para Presentación de Ideas – Proyectos, Dictado de Cursos para Emprendedores y de Motivación, para la Realización

de Plan de Negocios de los nuevos emprendimientos, Presentación y participación en eventos y unidades académicas de la región, comprometer acciones conjuntas con Universidades de la Región, Institutos de Investigación y Desarrollo, Escuelas de Formación Técnica no Universitarias, etc.

7. INFORMACION ECONOMICA FINANCIERA

ESTUDIO FINANCIERO – ANALISIS DE RENTABILIDAD

En este punto de un Plan de Negocio, se establecerán todos los aspectos económicos y financieros del mismo, y deberá reflejar la viabilidad del Proyecto Empresarial.

Toda incorporación de fondos que se vea reflejada en sus proyecciones financieras, deben ser discutido y expresados en este punto.

También pueden ser planteados los escenarios alternativos de requerimientos y fuentes de financiamiento si se considera conveniente y lo merece la necesidad de la empresa.

Para ello, debemos tratar puntos básicos que son:

1. Necesidades de Fondos Corrientes o Inversión Inicial y su aplicación
2. Necesidades de Fondos Corrientes proyectada de 3 a 5 años
3. Fuentes de Financiamiento disponibles
4. Proyecciones de Flujo de Fondos Futuros para los próximos 3 a 5 años

Necesidades de Fondos Corrientes o Inversión Inicial y su aplicación

En este punto se deben tener en cuenta tres pasos:

- 1- Evaluar los elementos necesarios para desarrollar e instalar la Incubadora de Empresas y cuantificar su valor.

Estos elementos y su costo deben corresponderse con los expresados y descritos en el punto correspondiente de Procesos como equipos e infraestructura necesaria para la Incubación de Empresas.

- 2- A los costos anteriormente mencionados, se les debe sumar el correspondiente al Capital de Trabajo.

El Capital de Trabajo o Activo de trabajo es la necesidad de financiamiento de corto plazo originado por la diferencia temporal entre el período de pago de nuestras erogaciones y el período de entrada de nuestros Ingresos Esperados. Por ello, es necesario conocer perfectamente el plazo de pago de nuestras obligaciones y el ingreso de nuestras ventas.

Este aspecto del Plan en la determinación del Capital de Trabajo, puede ser el Punto Crítico del trabajo, por ese motivo es fundamental considerar con detenimiento todos los factores que intervienen en el mismo.

3- Una vez cumplido los pasos anteriores, debemos observar cuanto dinero se necesita para iniciar la actividad.

Esta parte solo se podrá completar siempre que hayamos realizado todos los pasos para la realización del Plan de Negocio.

Estudio de Fuentes de Financiamiento

En general, las fuentes de financiamiento principales además de los recursos por aportes propios y generados por servicios, pueden provenir de:

- Ayudas del Estado – Adecuado en general para todas las fases del proyecto
- Fuentes de Financiamiento Nacionales o Internacionales, Subsidios, etc.
- Hipotecas – apropiado para inversiones a largo plazo en activos de producción e infraestructura.
- Capital de Riesgo – Apropiado para todas las fases del proyecto o para financiamiento de los nuevos emprendimientos.

Elaboración de Flujo de Fondos Futuros
--

Para este punto la estimación de las necesidades financieras implica determinar cuanto dinero se necesitará.

Mucha de la información que se necesita debe ser consistente con los puntos anteriores y estimaciones realizadas en el Plan de Negocios.

Debemos tener en cuenta y muy claramente que hablar de Flujo de Fondos o Cash Flow, es teniendo en cuenta tanto los plazos de pago como los plazos de las cobranzas o ingresos y en términos generales corresponde a las erogaciones efectivas y no a los devengamientos incluidos en los costos como las amortizaciones de las inversiones.

Por otro lado, a los efectos de poner mayor detalle en esta elaboración, las proyecciones deben prepararse el primer año en forma mensual y luego anualmente.

Ingresos

Ventas. Corresponde al ingreso proveniente de las ventas de los servicios prestados que se corresponden con la actividad de la Incubadora.

Dentro de estos Ingresos deben contemplarse de modo orientativa, los prestados como:

- Servicios de Consultoría
- Cursos de Capacitación
- Organización de Rondas de negocios
- Prestación de Servicios de Laboratorio
- Alquileres de boxes internos
- Prestación de Servicios generales, seguridad, Internet, gestión, materiales de consumo, servicios de energía eléctrica, gas, aire comprimido, etc.
- Por aportes de los integrantes de los Organismos/Instituciones Administradores de la Incubadora de Empresas.

No debe dejarse de tener en cuenta, que estos servicios que la Incubadora presta están fuertemente subsidiados para los emprendedores, por lo cual existe un aporte de capital mientras dura el proceso de Incubación.

Estos aporte que se efectúan, se pueden considerar de distinta forma:

- 1) Se efectúan sin reintegro futuro
- 2) Se aportan como Créditos de devolución posterior a la graduación de la empresa en términos preacordados

3) Se aportan como Capital de Riesgo y se participa en la Empresa como Socia y percibe las Ganancias durante el tiempo que se permanezca en ese carácter.

Por otra parte pueden considerarse otros Aportes No Reembolsables (Subsidios) que se reciben para compensar déficit de la Puesta en marcha de la Incubadora de Empresas.

8. PROYECCION DE RESULTADOS

A continuación exponemos a modo de ejemplo, un Cuadro Resumen de una Proyección de Resultado de una Incubadora de Empresas, con alguno de los Items considerados como fuente de Ingresos y de Egresos.

• EGRESOS (4º año)

• INVERSIONES REALIZADAS	\$ 67.500
• <u>INVERSIONES EN ACTIVO DE TRABAJO (en 4 años)</u>	\$ 146.878
• <u>TOTAL DE INVERSIONES:</u>	\$ 214.378

• INGRESOS (4º año)

• Alquiler de Boxes y Servicios (m2)	\$ 48/m2	324 m2	\$ 48.960
• Ingresos por Capacitación			\$ 14.400
• Ingresos por Servicios de Consultoría	24		\$ 93.600
• Ingresos por Participación en Sociedades		2	\$ 72.000
• <u>Ingresos por cuotas de Socios</u>			\$ 19.200
• <u>TOTAL DE INGRESOS</u>			\$ 248.160

9. INDICADORES

Para este Ejemplo, se determinaron los Indicadores de Evaluación de Rentabilidad de la Inversión.

Para ello se calcularon la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN), que arrojaron los siguiente valores:

TIR = 2,91 %

VAN= \$ - 75.006.-

Como observamos, para este caso en particular, una TIR inferior al 12 % y un VAN negativo manifiesta que en este tipo de Inversiones, es muy difícil alcanzar la Autosustentabilidad, lo que hace requerir de Aportes No Reembolsables en forma Sostenida.

No obstante que en este caso aparecen ambos indicadores negativos, debe propiciarse insistentemente la búsqueda de Autosustentabilidad.

10. CONCLUSION

La realización del Plan de Negocios de una Incubadora de Empresas es una tarea decisiva para que las mismas tengan aumentadas las posibilidad de éxito de su instalación.

No debemos olvidar, que una Incubadora de Empresas nueva corre los mismos riesgos que tiene un Nuevo Emprendimiento, por lo que todas aquellas herramientas que se utilizan para un Emprendimiento deben aplicarse a estas nuevas estructuras.

De esta manera, no se garantizará que alcancen el Éxito sin riesgos, pero si se disminuyen sensiblemente los mismo, creando instrumentos que en mayor o menor medida impactan en el Desarrollo Local y en el Regional, elementos que no han sido incluidos en esta Evaluación

Etapa 2: Formación de Emprendedores

La realización de la segunda etapa del proyecto incluyó el desarrollo del taller "Formación de Emprendedores", en las localidades de Paraná, Gualeguaychú y María Grande. Dicho taller encuadra las siguientes actividades:

- "Vivencias de un Emprendedor"
- "Conferencias de Motivación y asesoramiento Psicolaboral"
- "Taller de Formación de Emprendedores"
- "Capacitación y elaboración de plan de negocios de los futuros emprendedores"
- "Tutorías de Integración. Anteproyecto de Plan de negocios. Evaluación"

En el Anexo V y VI Se encuentran los programas y los Apuntes del Taller. Y en los Anexos II y V (correspondientes a los tres Talleres) se exponen las Gacetillas de Invitación, la Lista de participantes y las encuestas en Anexo VII.

A continuación se exponen las generalidades del taller, detallándose luego las particularidades de cada dictado.

"Vivencias de un Emprendedor"

El objetivo de esta conferencia fue la introducción a la temática a través de exponer ante los futuros emprendedores que el camino del éxito no solo pasa por la gloria sino también es un camino de obstáculos y fracasos y hay que estar preparado para estos momentos y poder superarlos.

Al empresario elegido en cada localidad se le pidió que realice una breve reseña histórica; haciendo hincapié en los siguientes puntos:

1. Origen del emprendimiento. ¿Cuál fue su motivación?.
2. ¿Cómo evolucionó? (Producción, mercado, desarrollo de los productos, cuestiones prácticas).
3. ¿Cuáles fueron sus obstáculos? ¿Tiene técnicas de planificación?.
4. Cantidad de empleados que empezaron y como continuo la empresa y con que perfil de Emprendedor.
5. Si tuvo o no crisis mientras se iniciaba el crecimiento. Como se introducen las cuestiones familiares dentro de la organización empresarial.
6. Explicar si tienen en mente algún sector de I + D y vínculos con sectores del conocimiento.
7. Perfil del rol Social de la Empresa.

2.1. Conferencias de Motivación y asesoramiento Psicolaboral

El objetivo de estos talleres es analizar los aspectos psicológicos y subjetivos que se encuentran involucrados en la elaboración de un emprendimiento, de una idea, de un proyecto. La motivación y la "autoeficacia" se encuentran en el núcleo de este proceso.

Docentes:

Ps. María José Elias y Ps. Mariana Storero.

Fundamentación:

El trabajo en Talleres favorece la implicación activa de los participantes en el proceso de transmisión y aprendizaje. Los Talleres Motivacionales no tienen objetivos didácticos directos, sino que apuntan a generar la auto-

reflexión y el análisis de los procesos subjetivos, psicoemocionales, que intervienen en el proceso emprendedor.

Objetivos:

- Propiciar un espacio de reflexión en el cual el emprendedor pueda pensar acerca de sus posibilidades y obstáculos con respecto a su emprendimiento.
- Desarrollar ciertos conceptos que puedan ser pensados en relación con la propia práctica.
- Favorecer el encuentro recíproco y el intercambio de vivencias entre emprendedores.

Desarrollo:

Se trabajaron en diferentes tiempos de producción:

- definición personal de “palabras claves”: emprendimiento-motivación-éxito-fracaso.
- desarrollo teórico a cargo de las profesionales sobre los aspectos subjetivos intervinientes en el proceso emprendedor.
- producción grupal de “palabras claves”; escenificación, y análisis de las mismas.

En Paraná:

Se realizaron 2 talleres con la participación de 20 personas, aproximadamente, en cada uno de ellos.

Los objetivos planteados como ejes de los talleres fueron arribados en su totalidad. Los participantes se mostraron entusiasmados con la propuesta y expusieron los propios puntos de vista al análisis. Se logró de este modo realizar intervenciones que apuntaron a la valoración de los recursos subjetivos

disponibles, y se ofrecieron herramientas para un "saber-hacer" con los obstáculos.

En Gualeguaychú y en María Grande:

Se realizaron 2 talleres de 4 horas cada uno, en esta oportunidad participaron en ambos talleres la totalidad de las personas inscriptas .

La consigna fue formar cuatro grupos distribuyéndose a cada uno de ellos un "modelo" de emprendedor (breve descripción de las características de personalidad de distintos emprendedores). Luego de la lectura grupal y posterior análisis del caso, el objetivo central era: analizar los obstáculos subjetivos que podría estar encontrando el emprendedor y con qué recursos podría contar para solucionarlos.

El resultado obtenido fue óptimo, cada grupo logró una lectura reflexiva y profunda de cada caso. Se realizó una puesta en común del análisis realizado, alcanzándose una amplia participación de los asistentes y compromiso con la actividad propuesta.

Los principales obstáculos identificados fueron: ansiedad, urgencia por arribar a un objetivo, imposibilidad de trabajar en grupo y reconocer las diferencias, no poder establecer metas y objetivos, no reconocer los límites de cada uno, ausencia de apoyo familiar, entre otros.

Respecto de las herramientas pensadas para sortear las dificultades surgieron: capacitación permanente, favorecer el auto conocimiento, poder pedir ayuda cuando es preciso, tomar los obstáculos como parte de este proceso emprendedor, entre otros.

Esta actividad permitió confeccionar un perfil emprendedor, tomando como punto de partida los aportes de los asistentes, arribando a un "modelo" posible y acorde a la realidad local.

El grupo mostró gran interés en todas las actividades propuestas, generándose un clima de camaradería y conocimiento recíproco.

2.2 Taller de Formación de Emprendedores

Fundamentación:

La región de la provincia de Entre Ríos, desarrolló a partir de la colonización de diferentes grupo de inmigrantes, quienes demostrando una fuerte vocación emprendedora dieron origen a diversos emprendimientos agrícola - **ganadera** de nuestro país.

En el inicio de un nuevo siglo, caracterizado por una profunda crisis social y económica, resulta necesario rescatar aquel espíritu audaz y construir en la región el primer semillero tecnológico nacional, partiendo del conocimiento científico de los nietos de aquellos emprendedores.

Las pequeñas y medianas empresas (PyMES) constituyen una base sólida para el desarrollo económico y social de los pueblos, en especial porque plantean su propio crecimiento con un fuerte arraigo y a partir de acciones con un alto compromiso local.

Esto se traduce en hechos positivos como la creación de puestos de trabajo con un mayor compromiso con la ciudadanía, el aprovechamiento de los recursos regionales, una consideración especial de los valores culturales propios y la atención de las problemáticas del mercado en las que están inmersas.

Muchas de las PyMES de la región nacieron como emprendimientos familiares y alcanzaron un cierto grado de desarrollo al amparo de un mercado cerrado y proteccionista, el cual resultaba suficiente para asegurar su existencia.

El desafío de este momento es el desarrollo de un entramado de empresas que, partiendo de proyectos sustentables, sean capaces de producir los insumos tecnológicos que demanda la fuerza productiva de la región y cubra las necesidades de la ciudadanía en general y sustituya los insumos tecnológicos de importación. Esto permitirá achicar la salida de capitales en concepto de importación y generará excedentes exportables de alto valor agregado.

Estas empresas deben estar basadas en emprendimientos sustentables que aprovechen al máximo los recursos regionales disponibles: naturales, humanos, científico-tecnológicos, etc., y que aseguren la creación de puestos de trabajo con una proyección futura a largo plazo.

Para potenciar el desarrollo de nuevos emprendimientos innovadores y sustentables la Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Paraná se une a Municipios de la provincia, Paraná, Gualeguaychú, y organizaciones Como CODEGU (Corporación para el desarrollo de Gualeguaychú), Escuela de Educación Técnica de María Grande, APYME, ADE, La Fundación ADE, Centro Comercial e Industrial de Paraná, Centro de Almaceneros Minoristas, Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica; Consejo Empresario de Entre Ríos, Iniciativas y Proyectos, Pastoral Social, Comisión Asociados Bco. CREDICOOP, Honorable Concejo Deliberante de Paraná, Caritas, Colegio de Ingenieros Especialistas, Universidad Nacional de Entre Ríos, Universidad

Autónoma de Entre Ríos y los representantes de la Dirección de la Producción de la Municipalidad, etc. y convoca a toda la sociedad para aunar esfuerzos en la búsqueda de los EMPRENDEDORES y potenciar el desarrollo de una cultura emprendedora.

Objetivos: Brindar lineamientos básicos de formación a los actores sociales que pretendan ejecutar acciones de emprendimientos en el ámbito y localización de su propio desarrollo. Procurar la inserción social del conocimiento extendiendo las fronteras a través de la transmisión didáctica de las bases teóricas y prácticas de la Administración de Empresas, priorizando un nivel de desarrollo que involucre el perfeccionamiento de emprendedores.

Desarrollo:

Se brindaron lineamientos básicos de formación a los actores sociales que pretendan ejecutar acciones de emprendimientos en el ámbito y localización de su propio desarrollo. Procurando la inserción social del conocimiento extendiendo las fronteras a través de la transmisión didáctica de las bases teóricas y prácticas de la Administración de Empresas, priorizando un nivel de desarrollo que involucre el perfeccionamiento de emprendedores.

2.3. Capacitación y elaboración de Plan de Negocios de los futuros emprendedores

Fundamentación:

A través de el Programa Emprendedores, se pretende contribuir al crecimiento socioeconómico de la región a partir del desarrollo de un entramado de empresas capaces de producir los insumos tecnológicos que demanda la fuerza productiva y así cubrir las necesidades de la ciudadanía en general, se

ofrece un curso que tiene por objetivo brindar los conocimientos y herramientas básicas para que el emprendedor, que ha logrado transformar su idea emprendedora en una Idea-Proyecto, logre el desarrollo de su Plan de Negocio.

Dicho Plan es un documento que se utilizará para analizar, evaluar y presentar un proyecto de inversión vinculado a la incubación de empresas regionales. Con él se analizarán las alternativas para llevar adelante un negocio, evaluando la factibilidad técnica (¿puede hacerse?), económica (¿dará los resultados esperados?) y financiera (¿existen los recursos necesarios?).

Objetivos:

Que el alumno sea capaz de desarrollar habilidades para:

- diseñar un Plan de Negocios utilizando técnicas propias de elaboración de proyectos de inversión
- evaluar la viabilidad comercial, técnica, económica, financiera y legal de un emprendimiento, así como los riesgos y problemas inherentes al mismo.

Desarrollo:

Se brindaron lineamientos básicos de formación a los actores sociales que pretendan ejecutar acciones de emprendimientos en el ámbito y localización de su propio desarrollo. Procurando la inserción social del conocimiento extendiendo las fronteras a través de la transmisión didáctica de las bases teóricas y prácticas de la Administración de Empresas, priorizando un nivel de desarrollo que involucre el perfeccionamiento de emprendedores.

Se realizaron tareas de asistencia y tutoría vía correo electrónico para los futuros emprendedores los cuales desarrollaron y formularon los correspondientes Planes de Negocios.

A continuación se exponen las características mas relevantes de los tres talleres en particular:

"Formación de emprendedores" – Paraná

Temas, Fechas y Horarios:

- "Vivencias de un emprendedor" - 17 de noviembre a las 17:30 Hs.
- "Taller de Formación de Emprendedores" - 19 de Noviembre de 2003 18 a 22 hs. y 20 de Noviembre de 2003 de 18 a 22 hs.
- "Capacitación y elaboración de Plan de Negocios" - 28 de Noviembre de 2003 de 18 a 22 hs. y 29 de Noviembre de 2003 de 8:30 a 12:30 hs
- "Motivación y asesoramiento psicolaboral" - 5 de diciembre de 2003 de 18 a 22 hs. y el 6 diciembre de 2003 de 8:30 a 12:30 hs.

Entidad anfitriona:

Aula Magna de la Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Paraná, (Almafuerte 1033).

Docentes:

Mgter. Francisco Berlanga, CPN . Miguel Ángel Czernik, CPN . Ruben I. Zurbriggen, y CPN Georgina Cortopassi.

Emprendedor:

Ing. Ricardo Fernández, Ingeniero y empresario exitoso de la provincia y región en el rubro de Ferreterías.

“Formación de emprendedores” - Gualeguaychú

Temas, Fechas y Horarios:

- “Vivencias de un emprendedor” - 20 de noviembre de 2003 a las 17:30 Hs.
- “Motivación y asesoramiento psicolaboral” - 20 de Febrero de 2004 a las 18 Hs. y 21 de Febrero de 2004 de 8:30 a 12:30 hs.
- “Taller de Formación de Emprendedores” - 27 de Febrero de 2004 de 18 a 22 hs. y 28 de Febrero de 2004 de 8:30 a 12:30 hs.
- “Capacitación y elaboración de Plan de Negocios” - 5 de Marzo de 2004 de 18 a 22 hs. y el 6 de Marzo de 2004 de 8:30 a 12:30 hs.

Entidad anfitriona:

Corporación de Desarrollo de Gualeguaychú (CoDeGu), (España 130).

Emprendedor:

José Luis Alfaro, Empresario de Gualeguaychú en el Sector Alimenticio
(Fabrica de Fideos)

“Formación de emprendedores” – María Grande

Temas, Fechas y Horarios:

- “Vivencias de un emprendedor” - 19 de Marzo de 2004 a las 17:30 Hs.

- “Motivación y asesoramiento psicolaboral” - 19 de Marzo de 2004 de 18 a 22 hs. y 20 de Marzo de 2004 de 8:30 a 12:30 hs.
- “Taller de Formación de Emprendedores” - 26 de Marzo de 2004 de 18 a 22 hs. y 27 de Marzo de 2004 de 8:30 a 12:30 hs.
- “Capacitación y elaboración de Plan de Negocios” - 2 de Abril de 2004 de 18 a 22 hs. y el 3 de Abril de 2004 de 8:30 a 12:30 hs.

Entidad anfitriona:

Salón de Actos de la Escuela Técnica “General Moscón”, de la ciudad de Maria Grande.

Emprendedor:

Veterinario Hector Solaria, socio propietario de la empresa “Nutrisima”, dedicada a la industria lactea.

CONCLUSIONES FINALES

Talleres Motivacionales

Objetivos:

- Propiciar un espacio de reflexión en el cual el emprendedor pueda pensar acerca de sus posibilidades y obstáculos con respecto a su emprendimiento.
- Desarrollar ciertos conceptos que puedan ser pensados en relación con la propia práctica.
- Favorecer el encuentro recíproco y el intercambio de vivencias entre emprendedores.

Cronograma:

- 1- Presentación
- 2- Distribución de Tarjetas (Total: 20')
- 3- Palabras Claves: MOTIVACIÓN-EMPRENDIMIENTO-ÉXITO-FRACASO (20')
- 4- Exposición teórica (1 hora)
- 5- Re-trabajo de los conceptos (20')
- 6- Break (20')
- 7- Trabajo con las fichas: 4 grupos, cada grupo un concepto, idear una escena en la cual el concepto quede plasmado. (30')

8- Presentación de las escenas elaboradas por los grupos y re-trabajo de las mismas (1 hora)

Exposición Teórica:

(Cuadro)

*Historia Personal: ideas - proyectos – influencias

*Ideales – Expectativas – Roles – Aspiraciones

*Rasgos de Personalidad del Emprendedor: Teoría del Aprendizaje Social, Bandura - Motivación – Autoeficacia – Elaboración de las Posibilidades – Asunción de los riesgos – Transgresión – Conservación

Talleres Motivacionales

UTN Paraná Entre Ríos

Diciembre 2003

Ps. María José Elías.

Ps. Mariana Storero.

Fundamentación:

El trabajo en Talleres favorece la implicación activa de los participantes en el proceso de transmisión y aprendizaje. Los Talleres Motivacionales no tienen objetivos didácticos directos, sino que apuntan a generar la auto-reflexión y el análisis de los procesos subjetivos, psicoemocionales, que intervienen en el proceso emprendedor.

Objetivos:

*Propiciar un espacio de reflexión en el cual el emprendedor pueda pensar

acerca de sus posibilidades y obstáculos con respecto a su emprendimiento.

*Desarrollar ciertos conceptos que puedan ser pensados en relación con la propia práctica.

*Favorecer el encuentro recíproco y el intercambio de vivencias entre emprendedores.

Desarrollo:

Se realizaron 2 talleres con la participación de 20 personas, aproximadamente, en cada uno de ellos.

Se trabajaron en diferentes tiempos de producción:

*definición personal de "palabras claves": emprendimiento-motivación-éxito-fracaso

*desarrollo teórico a cargo de las profesionales sobre los aspectos subjetivos intervinientes en el proceso emprendedor.

*producción grupal de "palabras claves"; escenificación, y análisis de las mismas.

Los objetivos planteados como ejes del taller fueron arribados en su totalidad.

Los participantes se mostraron entusiasmados con la propuesta y expusieron los propios puntos de vista al análisis. Se logró de este modo realizar intervenciones que apuntaron a la valoración de los recursos subjetivos disponibles, y se ofrecieron herramientas para un "saber-hacer" con los obstáculos.

Talleres Motivacionales

Gualeguaychú - Entre Ríos

Febrero 2004

Ps. María José Elías.

Ps. Mariana Storero.

Fundamentación:

El trabajo en talleres favorece la participación activa de los participantes en el proceso de transmisión de contenidos y aprendizaje. Los Talleres Motivacionales no tienen objetivos didácticos directos, sino que apuntan a generar la auto-reflexión y el análisis de los procesos subjetivos, psicoemocionales, que intervienen en el proceso emprendedor.

Objetivos:

*Propiciar un espacio de reflexión en el cual el emprendedor pueda pensar acerca de sus posibilidades y obstáculos con respecto a su emprendimiento.

*Desarrollar ciertos conceptos que puedan ser pensados en relación con la propia práctica.

*Favorecer el encuentro recíproco y el intercambio de vivencias entre emprendedores.

Desarrollo:

Se realizaron 2 talleres de 4 horas cada uno, en esta oportunidad participaron en ambos talleres la totalidad de las personas inscriptas (40 personas).

El primer taller se inició con la charla del emprendedor elegido por los representantes de la CODEGU. Durante la misma, las psicólogas participamos como moderadoras de la exposición, propiciando el intercambio entre el empresario y los asistentes. El grupo mostró gran interés en todas las actividades propuestas, generándose un clima de camaradería y conocimiento recíproco.

A continuación, la consigna fue formar cuatro grupos distribuyéndose a cada uno de ellos un "modelo" de emprendedor (breve descripción de las características de personalidad de distintos emprendedores). Luego de la lectura grupal y posterior análisis del caso, el objetivo central era: analizar los obstáculos subjetivos que podría estar encontrando el emprendedor y con qué recursos podría contar para solucionarlos.

El resultado obtenido fue óptimo, cada grupo logró una lectura reflexiva y profunda de cada caso. Se realizó una puesta en común del análisis realizado, alcanzándose una amplia participación de los asistentes y compromiso con la actividad propuesta.

Los principales obstáculos identificados fueron: ansiedad, urgencia por arribar a un objetivo, imposibilidad de trabajar en grupo y reconocer las

diferencias, no poder establecer metas y objetivos, no reconocer los límites de cada uno, ausencia de apoyo familiar, entre otros.

Respecto de las herramientas pensadas para sortear las dificultades surgieron: capacitación permanente, favorecer el auto conocimiento, poder pedir ayuda cuando es preciso, tomar los obstáculos como parte de este proceso emprendedor, entre otros.

Esta actividad permitió confeccionar un perfil emprendedor, tomando como punto de partida los aportes de los asistentes, arribando a un "modelo" posible y acorde a la realidad local.

Durante el segundo taller se mantuvo la misma estructura que se desarrolló en Paraná.

- * Definición individual de "palabras claves": emprendimiento-motivación-éxito-fracaso

- * Desarrollo teórico a cargo de las profesionales sobre los aspectos subjetivos intervinientes en el proceso emprendedor.

- * Producción grupal de a partir de las "palabras claves"; escenificación, y análisis de las mismas.

Talleres de Formación de Emprendedores

Talleres Motivacionales

Maria Grande - Entre Ríos

Febrero 2004

Ps. María José Elías.

Ps. Mariana Storero.

Fundamentación:

El trabajo en talleres favorece la participación activa de los participantes en el proceso de transmisión de contenidos y aprendizaje. Los Talleres Motivacionales no tienen objetivos didácticos directos, sino que apuntan a generar la auto-reflexión y el análisis de los procesos subjetivos, psicoemocionales, que intervienen en el proceso emprendedor.

Objetivos:

*Propiciar un espacio de reflexión en el cual el emprendedor pueda pensar acerca de sus posibilidades y obstáculos con respecto a su emprendimiento.

*Desarrollar ciertos conceptos que puedan ser pensados en relación con la propia práctica.

*Favorecer el encuentro recíproco y el intercambio de vivencias entre emprendedores.

Desarrollo:

Se realizaron 2 talleres de 4 horas cada uno, en esta oportunidad participaron en ambos talleres la totalidad de las personas inscriptas (23 personas).

El primer taller se inició con la charla del emprendedor de María Grande Veterinario y Socio de la Empresa Nutrisima de María Grande (Sector Lácteo)

Durante la misma, las psicólogas participaron como moderadoras de la exposición , propiciando el intercambio entre el empresario y los asistentes. El grupo mostró gran interés en todas las actividades propuestas, generándose un clima de camaradería y conocimiento recíproco.

Durante el segundo taller se mantuvo la misma estructura que se desarrolló en Paraná y Gualeguaychú.

El resultado obtenido fue óptimo, cada grupo logró una lectura reflexiva y profunda de cada caso. Se realizó una puesta en común del análisis realizado, alcanzándose una amplia participación de los asistentes y compromiso con la actividad propuesta.

Los principales obstáculos identificados fueron: ansiedad, urgencia por arribar a un objetivo, imposibilidad de trabajar en grupo y reconocer las diferencias, no poder establecer metas y objetivos, no reconocer los límites de cada uno, ausencia de apoyo familiar, entre otros.

Respecto de las herramientas pensadas para sortear las dificultades surgieron: capacitación permanente, favorecer el auto conocimiento, poder

pedir ayuda cuando es preciso, tomar los obstáculos como parte de este proceso emprendedor, entre otros.

Esta actividad permitió confeccionar un perfil emprendedor, tomando como punto de partida los aportes de los asistentes, arribando a un "modelo" posible y acorde a la realidad local.

* Definición individual de "palabras claves": emprendimiento-motivación-éxito-fracaso

* Desarrollo teórico a cargo de las profesionales sobre los aspectos subjetivos intervinientes en el proceso emprendedor.

* Producción grupal de a partir de las "palabras claves"; escenificación, y análisis de las mismas.

Desarrollo conceptual:

De la idea al emprendimiento

Lo que define una idea es justamente su inexistencia real, es la representación mental de una cosa. Para llevarla a cabo se pone en juego el ingenio y la creatividad de quien la produce.

Si bien puede pensarse que una idea acerca de algo aparece espontáneamente, nuestro objetivo en parte es, analizar las condiciones en que ésta emerge.

Pensamos la idea como punto de llegada considerando todo lo que una persona atraviesa durante su vida: vivencias satisfactorias, frustraciones, experiencias laborales, formación profesional; hasta llegar a este momento. Hay un momento en el cual algo se esclarece como producto de numerosos interrogantes, intercambios con compañeros, búsqueda de información, etc.

Lo que parecía un esbozo confuso, progresivamente va tomando forma y emerge la idea como consecuencia de un proceso donde intervienen aspectos cognitivos (entender, conocer, establecer metas, tener nociones acerca de ...) y afectivos (las vivencias de cada persona y la historia singular).

Una vez que la idea se formula mentalmente, se inicia una nueva etapa, la que consideramos como punto de partida. El trabajo que se inicia propiamente, es el de emprender la marcha para la concreción de la idea.

Algo que no tiene existencia real, que solo existe en la imaginación de quien tiene la idea, se empieza a proyectar: costos, materiales, tiempo, tecnología, etc. Progresivamente la valoración de cuestiones de la

realidad se van a ir imponiendo, abriéndose un abanico de dudas y preguntas que precisan ser canalizadas.

¿Quién es un emprendedor?

Por definición, un emprendedor es quien comienza con resolución una tarea difícil o arriesgada.

El emprendedor es una persona que sabe crear, descubrir, construir lo que otras personas no pueden, y que a partir de eso puede hacer un negocio. Pero esto no es fruto de la intuición sino que se relaciona con habilidades personales que son necesarias para dar forma y plasmar las nuevas ideas en un proyecto concreto.

Una de las características de los emprendedores es la creatividad, la cual se puede asociar con lo nuevo, con lo diferente, lo original; con el resultado de un proceso que nos conduce a algo que no existía antes, que puede ser un producto, un sistema o una solución distinta a un problema, y que sea valiosa, aunque sólo lo sea para su autor.

Esta creatividad resulta fundamental para el progreso individual, profesional, organizacional y social. Es necesaria para un padre en la relación con sus hijos, como para un escritor o un ama de casa; para ejecutivos, políticos, profesores, esposos, niños o adultos.

Para ser creativos, tener la capacidad de resolver problemas, poder aprovechar oportunidades, ser más efectivos y en alguna medida lograr el éxito, la tranquilidad y la felicidad; necesitamos, en el plano personal, en primer lugar reconocer los obstáculos que pueden estar impidiendo nuestro desarrollo creativo y ver qué podemos hacer al respecto.

El miedo a innovar o introducir algo distinto, hace que en numerosas ocasiones se frustren ideas creativas y novedosas. No todos estamos dispuestos a correr el riesgo que implica sostener nuestra idea o proyecto, sea porque podría menoscabar nuestra economía o en afectarnos en el ámbito personal.

Si tomamos la idea de que emprender es iniciar con resolución algo difícil, vale recordar que los obstáculos van a formar "parte de" este proceso de construcción. Involucrarse con una idea e intentar llevarla a cabo es un desafío, implica encontrarse con obstáculos personales y del entorno.

¿Qué caracteriza a un emprendedor? ¿Cuáles son sus atributos?

(filmina)

Estas son preguntas que seguramente se presentan ante todos nosotros en este momento; y aunque son de difícil respuesta, intentaremos esbozar algunas.

Hemos diferenciado las cualidades psicológicas de las intelectivas tan sólo para facilitar su comprensión. El sentido cognitivo o intelectual y el psicológico o emocional, no se encuentran diferenciados tajantemente en el psiquismo humano. Por el contrario, el vínculo entre ellos es tan estrecho que es posible afirmar que si el estado emocional de una persona no se encuentra estable o equilibrado su condición intelectual también se verá afectada de algún modo.

Hablaremos del primer punto: Tener confianza en sí mismo. Para esto retomaremos un concepto aportado por la Teoría del Aprendizaje Social elaborada por Albert Bandura (1960) y reformulada bajo el nombre Teoría Cognoscitiva Social (1980).

Estos desarrollos teóricos se encuentran dentro de la corriente psicológica llamada Cognitivism, desarrollada da mediados del siglo XX que se ofreció de cierta forma como una revisión de otra corriente, psicológica denominada Conductismo. El creador de esta última, J.Watson, explicó la conducta humana utilizando términos extraídos de la física. Según él toda conducta puede describirse por sucesiones de estímulos y respuestas, y de esta manera pueden predecirse todas las reacciones. Realizando experimentos científicos, perfectamente controlados, estudiaba a las personas en un laboratorio, el Primer Laboratorio de Psicología Experimental.

La Teoría Cognitiva tiene su nacimiento en el año 1956 y toma aportes de las ciencias más actuales: la Cibernética, la Matemática, la Computación, la Neurología, la Teoría de la Información. En términos generales esta teoría investiga cuáles son los procesos internos intervinientes en las conductas: la cognición, las emociones, el intelecto.

Bandura se ubica dentro de esta corriente psicológica. Su Teoría del Aprendizaje Social (SLT) explica cómo las personas operan cognoscitivamente en las experiencias sociales, y cómo las cogniciones influyen en su conducta y desarrollo.

La Teoría Cognoscitiva del Aprendizaje (SCT) planteó algunas reformulaciones al respecto, marcando de alguna manera un distanciamiento del desarrollo propuesto por el Conductismo. En resumidas cuentas, los planteos fundamentales de ésta son:

*El comportamiento de un individuo está condicionado por el conocimiento de este acerca de su capacidad para conseguir determinados resultados.

*Este comportamiento genera una serie de resultados que a su vez son percibidos por el individuo generando un proceso cognitivo que condiciona comportamientos futuros.

Bandura elabora un concepto que nos permite a nosotros en este contexto, analizar el carácter emprendedor de una persona: la Autoeficacia. La define como “un juicio sobre las creencias en las capacidades de uno para organizar y ejecutar cursos de acción requeridos para gestionar probables situaciones futuras”.

La autoeficacia es la convicción de una persona en su habilidad para desempeñarse o no en sus tareas- es la medida del éxito subjetivo. Los individuos pueden desempeñar mejor sus roles emprendedores cuando creen poseer las habilidades necesarios para hacerlo.

Sus investigaciones han permitido comprender cómo el emprendedor desempeña mecanismos reguladores de sus motivaciones y acciones basados en la formulación de sus metas y la autoeficacia, es decir en la formulación de objetivos concretos y en la percepción que se tenga sobre la capacidad propia para alcanzarlos.

Las personas que se perciban a sí mismas como altamente eficaces, activarán suficiente esfuerzo, que si es bien desarrollado, logrará resultados exitosos.” (Cisneros et al, 2000).

Hasta aquí el primer punto: tener confianza en sí mismo.

Segundo punto: Valor suficiente para asumir riesgos. El valor es una cualidad que está muy determinada por la confianza, y por el conocimiento de sí. Nadie podrá enfrentar “con valentía” un proyecto en su vida sin tomar dimensiones de las propias capacidades para hacerlo.

En este punto es necesario analizar la noción Éxito. Se identifican dos tipos de percepciones existentes respecto al mismo:

1-la percepción que tiene cada emprendedor sobre su éxito, ponderado por la valoración subjetiva de aspectos básicos, tales como el éxito a nivel personal, social, organizacional.

2-la valoración que tiene el propio emprendedor sobre su capacidad para conseguir resultados predefinidos como satisfactorios.

Tercer punto: Ambición e ilusión por el proyecto. Todo proyecto que esté altamente valorado por quien lo crea, tendrá mayores probabilidades de arribar a su concreción; puesto que será más difícil de derribar o de obstaculizar.

Cuarto punto: Tener conocimiento de sí mismo, de su alcance y de su límite. El éxito no sólo se desprende directamente de evitar los fracasos, también depende de cómo una persona reaccione ante ellos, de qué efectos tiene en ellos el enfrentarse a situaciones de adversidad no esperadas.

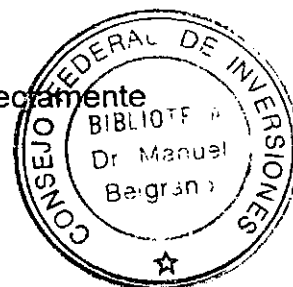
El poder de percibir cuáles son las debilidades y las fortalezas de cada uno, es una cualidad que todo emprendedor debe poseer. Ser conciente de los recursos con los que se cuenta, de las habilidades, la experiencia, las capacidades intelectuales, no garantizan por si mismos el éxito de un emprendimiento. Es fundamental contar con la posibilidad de hacer uso de ellos, que sean verdaderamente herramientas para enfrentar los desafíos.

El reconocimiento de los límites en la capacidad que cada uno posee, conlleva la aceptación de la ayuda externa cuándo esta es necesaria. Poder contar con los recursos externos de ayuda, además de los propios, hace a la fortaleza del emprendedor.

Analizaremos ahora las Cualidades Intelectivas del emprendedor.

Primer punto: Capacidad de organización. Pensar el emprendimiento en términos metodológicos, implica considerar todos los pasos a seguir cautelosamente. El establecimiento de metas parece ser un proceso cognitivo importante que afecta los logros alcanzados (Bandura, 1988). Los emprendedores que establecen sus metas, o que aceptan metas a alcanzar puede experimentar un sentido de autoeficacia para lograrlas y establecen así un compromiso para esforzarse en su logro. Se comprometen en actividades que consideran les ayudará a lograr la meta definida: reunir información relevante, planificar sistemáticamente y generar controles sobre sus procesos, esforzarse y persistir.

Segundo punto: Capacidad de coordinación. Está directamente vinculado con el anterior.



Tercer punto: Capacidad de motivar. Esta cualidad se desarrolla posteriormente. En términos generales, se refiere a poder generar también en otros confianza en el emprendimiento.

Cuarto punto: Capacidad de tomar decisiones. Estaría solventada tanto por la intuición y la capacidad perceptiva, como por la formación y la experiencia. Poder hacer uso de las experiencias previas, y de los aprendizajes adquiridos, es una capacidad importante a la hora de tomar decisiones. También está vinculada al siguiente punto.

Quinto punto: Capacidad de analizar la realidad del entorno y sus necesidades. Esta cualidad lleva implícita la información y la actualización constante, la actitud positiva y la apertura mental, sexto punto. Pero también la consideración del "futuro usuario" o del destinatario del emprendimiento.

Sexto punto: Capacidad de renovación constante e innovación.

Séptimo punto: Capacidad de elegir los colaboradores. Saber cuándo es necesario recurrir a "otros" y saber por dónde buscar esa ayuda, es también una habilidad de importancia.

En este sentido, el "trabajo entre otros" es fundamental.

Es posible comprobar que "el proceso interpersonal del trabajo en equipo impacta favorablemente sobre el ciclo de vida de un negocio; las investigaciones muestran que los equipos de emprendedores fortalecen y mejoran las ideas y habilidades".

Los recursos externos no sólo son otras personas con quienes compartir proyectos. También existen múltiples entidades e instituciones ya sea de

financiamiento como de asesoramiento científico a las que es posible recurrir; por ej.: universidades, institutos tecnológicos y de desarrollo. El estado también aparece en muchas circunstancias, y quizá el momento actual sea una de ellas, cómo una vía propicia para la facilitación de proyectos de desarrollo científico y tecnológico. ¿Cómo? Abriendo líneas de financiamiento, ofreciendo canales de ayuda, poniendo la ciencia y la tecnología al servicio del desarrollo.

Acerca de la motivación

Numerosas teorías intentan explicar qué es la motivación, variando su concepción de acuerdo el área desde donde se la concibe. Encontramos definiciones de motivación en libros de Psicología, manuales de Administración de Empresas, Recursos Humanos, Sociología, etc. Nuestro objetivo será dar una definición de la misma lo más integral posible.

Partimos de la idea de que todos somos diferentes, queremos y deseamos cosas distintas. Esas diferencias tienen que ver precisamente, con que nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero progresivamente la cultura va moldeando nuestro comportamiento. La sociedad va moldeando nuestra personalidad, así es que se van creando nuestras necesidades sociales. Nos satisfacen y motivan cosas diferentes.

Un motivo es la causa o la razón por la cual hacemos o decimos algo. Un motivo es aquello que nos mueve, nos impulsa.

La motivación consiste básicamente en aquellos factores internos y externos, capaces de provocar, dirigir y mantener la conducta hacia un objetivo. Nos puede motivar el hecho de querer comer, beber, o el deseo de alcanzar un logro académico o, ganar dinero.

Conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores, desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización.

Para acercarnos a la comprensión de la motivación se debe tener en consideración el aspecto socio-cultural donde se desenvuelve la persona y por otro lado, la individualidad de éste.

Plantea de la Teoría del Aprendizaje Social acerca de la Motivación:

La motivación es resultado de las creencias acerca de los probables resultados de las acciones. Las personas están motivadas en aquellas tareas en las cuales el resultado esperado es valorado. A su vez, la disposición disminuye cuando el resultado no es valorado.

Es motivante creer que se puede llegar a concretar un objetivo personal: el final de una materia, la tesis, etc. la historia de éxitos y fracasos en nuestra

vida determina como nos posicionamos frente a los obstáculos inherentes a cualquier emprendimiento.

Las personas se motivan para comprometerse en aquellas tareas sobre las que valoran el resultado esperado; y estarán menos predispuestas para realizar las tareas cuyo resultados no valoran.

El valor de la esperanza se basa en los propios juicios de la competencia para la acción y un rol interactivo con los resultados estimados; determinando, de esa manera, las tareas en que los individuos se comprometerán a hacer; lo que A. Bandura (1986) señaló como: "las expectativas del resultado influyen en la motivación y predicen la conducta".

Albert Bandura sostiene que los resultados que las personas esperan son principalmente dependientes de sus propios juicios acerca de lo que ellos pueden lograr .Ello induce a considerar que además de las cualidades y características de comportamiento del individuo, debe considerarse la percepción acerca de "lo que uno está haciendo" y "lo bien que uno está haciéndolo".

Entrevistas Psicolaborales:

Ps. María José Elías

Ps. Mariana Storero

Las entrevistas fueron pensadas a los efectos de valorar el proceso de aprendizaje propuesto por el Proyecto de Formación de Emprendedores. Se evaluó la incorporación de los contenidos desarrollados en los diferentes módulos, así como la posible utilización de los mismos en un emprendimiento.

Los objetivos generales apuntaron a que cada emprendedor pueda revisar su posición respecto del proyecto, es decir cómo intervinieron en el desarrollo del mismo los aspectos subjetivos. Se indagó sobre el proceso grupal, los obstáculos y facilitaciones tanto desde el punto de vista técnico como en lo que respecta a los vínculos interpersonales.

Los conceptos trabajados en los talleres grupales en términos de "palabras-clave": motivación-emprendimiento- éxito- fracaso, fueron retomados en las entrevistas en forma personalizada, intentando pensar el impacto que estos tuvieron individualmente.

Análisis de las Entrevistas:

La disposición de los grupos fue de amplia colaboración y disposición al trabajo propuesto.

Las entrevistas fueron consideradas por ellos como un espacio de reflexión, consulta y asesoramiento profesional. El proceso de formación recibido consolidado a través de las tutorías, se complementó con las

entrevistas dónde se pudieron evaluar las dificultades subjetivas vinculadas al proyecto.

El análisis del proceso de construcción del emprendimiento permitió revisar los conceptos claves siendo los resultados los que se mencionan a continuación:

- acerca del emprendimiento: la ejercitación propuesta para desarrollar un proyecto, fue valorada en tanto les facilitó las herramientas necesarias para la concreción del mismo.
- acerca de la motivación: estuvo centrada en la instancia de formación que estimuló la iniciativa emprendedora.
- acerca del éxito: fue pensado por los grupos como el proceso mismo de aprendizaje, junto a la ejercitación y la posibilidad de intercambio en el encuentro con otros. La instancia de entrevistas, permitió la revisión y corrección posterior de los obstáculos grupales.
- acerca del fracaso: pudo ubicarse en torno a la consolidación de los grupos de trabajo, la tolerancia a las diferencias, las disposición dispar al trabajo propuesto.

Conclusiones:

Consideramos que el proceso de entrevistas fue una instancia de aprendizaje de vital importancia. Las dificultades y obstáculos pudieron ser explicitados, expuestos a consideración de otros, ofrecidos a la consulta y asesoramiento.

Aquello que se consideró inicialmente como fracaso del grupo, pudo ser revisado de tal manera que pasara a formar parte de este proceso de emprender, que implica un aprendizaje desde las dificultades.

Se ubicaron y valoraron los recursos con los que cuenta cada uno como potencial emprendedor.

INFORME SOBRE EVALUACION TALLERES DE EMPRENDEDORES

PROVINCIA DE ENTRE RIOS

CONSIDERACIONES GENERALES

En el marco del Programa de Formación de Emprendedores e Incubación de Empresas desarrollado por la Universidad Tecnológica Nacional – Facultad Regional Paraná a través de la Secretaría de Gestión Universitaria, en coordinación con el Gobierno de la Provincia de Entre Ríos – Dirección de Ciencia y Tecnología y el financiamiento del Consejo Federal de Inversiones – CFI, se han desarrollado diferentes Talleres de formación destinados a diferentes actores sociales vinculados a la realidad económica regional dentro del territorio de la Provincia de Entre Ríos, con el motivo de fortalecer y procurar un proceso de sustentabilidad de las potenciales inversiones productivas, basadas en una de las fuentes fundamentales del éxito como lo es el saber y el conocimiento.

Las diferentes realidades, observadas desde una visión macro, difieren cuando el análisis y diagnóstico parte desde lo Local y desde lo regional, ya que las miradas asumen realidades muchas veces ocultas, ello en el campo de las Organizaciones Empresarias resulta sumamente interesante ya que, partiendo del estímulo de la formación, se descubren voluntades emprendedoras. Esta concepción resultó el fundamento de la elección de las localidades donde se realizaron los talleres: Ciudad de Paraná – Capital de la Provincia de Entre

Ríos; Ciudad de Gualeguaychú, cabecera del Departamento homónimo al sur del territorio y la ciudad de María Grande, en el Departamento Paraná, al norte.

ASPECTOS SOBRE EL DESARROLLO DE LOS TALLERES

FUNDAMENTACION: Se observa, en el campo de los emprendimientos, una clara carencia de toma de información, tanto del contexto, como de medios internos. La mayoría de las acciones desarrolladas por nuestros emprendedores, son ejecutadas con escasas herramientas que tiendan a conocer sus propias capacidades, sean de principios de gerenciamiento organizativo, de valoración de los riesgos, de las potencialidades de los Mercados, etc., pero observamos que tales circunstancias no obstan al interés demostrado en la avidéz del conocimiento.

El desarrollo de los Talleres, demostró que, cuando Instituciones de pleno impacto en nuestra sociedad aúnan esfuerzos, tendientes de la transferencia del conocimiento, se dan pasos trascendentes, al brindar las herramientas básicas para llevar a cabo emprendimientos que, sin dudas, benefician a la sociedad en su conjunto.

MODALIDADES DE DICTADO

Se ha utilizado la técnica de "Taller" con modalidad presencial con una carga de 16 hs sustentado en exposiciones magistrales del tipo presencial por parte de cinco docentes y el desarrollo de guías prácticas de Proyectos Ideas a través de un documento estructurado que tiende a ubicar al potencial emprendedor en el esquema sistémico para abordar un Proyecto de Emprendimiento.

Se otorgaron tutorías electrónicas durante 30 días posteriores a la finalización de los Talleres a los efectos de procurar el auxilio docente para el desarrollo de los Proyectos Ideas.

Asimismo, se ha impulsado la conformación grupal de los asistentes, entre 5 y 7 miembros por grupo, tendiente a generar procesos participativos en la generación de Ideas y afirmar la comunión de los esfuerzos, procurando en todos los casos, trabajar bajo la concepción de la interdisciplina.

Se ha hecho entrega de material, en papel y medio electrónico, relacionado con las exposiciones, incorporando al mismo, un compendio de distinta bibliografía relacionado con el "Plan de Negocios".

PARTICIPACIÓN: en los diferentes talleres dictados, han participado 90 personas, distribuidas en la siguientes localidades:

Localidades	Nro. de partícipes
Paraná	40
Gualeguaychú	33
María Grande	17
TOTAL	90

Los perfiles de los asistentes conformaron un clima propicio tendiente al desarrollo de los proyectos y generó un alto grado de atención sobre los ejes temáticos desarrollados, la ponderación se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Perfiles de asistentes	Proporciones
Profesionales	20%
Emprendedores en marcha	18%
Estudiantes pre -grado	13%
Estudiantes Universitarios	20%
Interesados en Inversiones	30%
TOTAL	100%

Se conformaron en el total de las localidades un numero de 16 grupos, de los cuales, se han obtenido la presentación de 9 Proyectos Ideas fundamentados y sistematizados según la Guía para la elaboración de proyectos oportunamente entregada, conformando ello un 60% de la totalidad de los grupos, considerando esta performance como exitosa desde el punto de vista de los objetivos planteados.

Los Proyectos Ideas presentados alcanzaron la siguiente proporción desde el punto de vista sectorial:

Sectorialidad de Proyectos	Proporciones
Productivos	90%
De Servicios	10%
Agropecuarios	15%
Industriales	75%

CONCLUSION:

A criterio de los profesionales partícipes y tutores del desarrollo del Programa de Formación de Emprendedores, desarrollados en diferentes localidades de la Provincia de Entre Ríos, ha resultado exitoso, en el marco del diagnósticos y Objetivos previamente establecidos.