



PROVINCIA DE NEUQUÉN

**PROGRAMA DE FORMACIÓN E INCUBACIÓN  
PARA EMPRENDIMIENTOS CREATIVOS 2021  
(2da etapa)**

CONTRATO DE OBRA: Exp Nro 19790 00 01

**INFORME FINAL**

ENERO 2022

AUTOR: Asociación Civil Emprendedores  
Argentinos, EMPREAR

## ÍNDICE

ÍNDICE DE GRÁFICOS	2
ÍNDICE DE FIGURAS	2
<b>RESUMEN</b>	<b>3</b>
i. <b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
ii. <b>PLANIFICACIÓN Y ELABORACIÓN DE ELEMENTOS PARA LA CONVOCATORIA DEL PROGRAMA</b>	<b>5</b>
iii. <b>SELECCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS CREATIVOS</b>	<b>9</b>
iv. <b>IMPLEMENTACIÓN COMPONENTE CAMPUS</b>	<b>12</b>
v. <b>IMPLEMENTACIÓN COMPONENTE INCUBACIÓN</b>	<b>18</b>
vi. <b>IMPLEMENTACIÓN COMPONENTE POST INCUBACIÓN</b>	<b>32</b>
vii. <b>TALLERES ADICIONALES</b>	<b>38</b>
viii. <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIÓN</b>	<b>40</b>
ix. <b>ANEXOS</b>	<b>42</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Esquema 1: Trayectoria de formación para emprendimientos en fase inicial	13
--	----

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Flyer de convocatoria al programa de incubación	7
Figura 2: Flyer de inicio de actividades del programa	7
Figura 3: Flyer de inicio de actividades del programa	8
Figura 4: Fotografía de reunión de EMPREAR y COPADE	8
Figura 5 y 6: Fotografías del Encuentro del módulo 1 “El desafío de emprender”	13
Figura 7 y 8: Fotografías de los encuentros del Módulo II “Modelo de Negocios”	14
Figura 9 y 10: Fotografías del encuentro del Módulo III “Descubriendo y validando al cliente”	14
Figura 11 y 12: Fotografías del encuentro del Módulo IV “Estimación de la demanda de productos y servicios”	14
Figura 13 y 14: Fotografías del encuentro del Módulo V “Pricing ¿Cómo ponerle precio a mi producto o servicio?”	15
Figura 15 y 16: Fotografías del encuentro del Módulo VI “Comercialización	15
Figura 17 y 18: Fotografías del encuentro del Módulo VII “Construir y comunicar tu propuesta de valor”	15
Figura 19 y 20: Fotografías del encuentro del Módulo VIII “Programación Neurolingüística (PNL) ¿Cómo obtener mejores resultados en la venta?”	16
Figura 21 y 22: Fotografías del encuentro del Módulo IX “Redes Sociales y Marketing On-Line”	16
Figura 23 y 24: Fotografías del encuentro del Módulo X “Aspectos legales: sociedades, marcas y propiedad intelectual”	17
Figura 25 y 26: Fotografías del encuentro del Módulo XI “Financiamiento y obtención de recursos”	17
Figura 27 y 28: Fotografías del encuentro del Módulo XII “Elaboración del Presupuesto”	17
Figura 29 y 30: Fotografías del encuentro del Módulo XIII “Presentaciones Efectivas”	18
Figura 31 y 32: Fotografías del encuentro del Módulo XIV “Creatividad y neurociencias aplicadas a los negocios”	18
Figura 33: Fotografía de encuentro entre Huilén y su directora de proyecto	19
Figura 34: Fotografía de encuentro entre CALI y su directora de proyecto	20
Figura 35: Fotografía de encuentro entre 800 grados y su directora de proyecto	21
Figura 36: Fotografía de encuentro entre Patagonia papelera y su directora de proyecto	21
Figura 37: Fotografía de encuentro entre CALI y su directora de proyecto	22
Figura 38: Fotografía de encuentro entre Keñi y su directora de proyecto	23
Figura 39: Fotografía de encuentro entre Estudio Kora y su director de proyecto	23
Figura 40: Fotografía de encuentro entre FP Aromas y su directora de proyecto	24
Figura 41: Fotografía de encuentro entre Saborearte y su directora de proyecto	24
Figura 42: Fotografía de encuentro entre Lima y su directora de proyecto	25
Figura 43 Fotografía de encuentro entre Nike y su directora de proyecto	26
Figura 44: Fotografía de encuentro entre Universa y su directora de proyecto	26
Figura 45: Fotografía de encuentro entre Nee Visual y su directora de proyecto	27
Figura 46: Fotografía de encuentro entre la emprendedora de Disan y su directora de proyecto	28
Figura 47: Fotografía de encuentro entre Marte y su directora de proyecto	28
Figura 48: Fotografía de encuentro entre Ñato y su director de proyecto	29
Figura 49: Fotografía de encuentro entre Maná Creaciones y su director de proyecto	30
Figura 50: Fotografía de encuentro entre Mamina y su director de proyecto	30
Figura 51: Fotografía de encuentro entre Tejidos Artesanales y su directora de proyecto	31
Figura 52: Fotografía de encuentro entre Paina y su director de proyecto	32
Figura 53: Fotografías del taller “Costos y armade de presupuesto”	39
Figura 54: Fotografías del taller “Relacionamiento y Networking	39
Figura 55: Fotografías del taller “Productos y servicios para mercados de nicho”	40
Figura 56: Fotografías del taller “Preparación para la presentación de proyectos”	40

## **RESUMEN**

Por segundo año consecutivo se implementó en conjunto con COPADE el programa de formación e incubación de proyectos creativos. El objetivo principal de esta iniciativa es acompañar y potenciar el sector de las industrias creativas a nivel provincial, bajo la premisa de lograr un mayor equilibrio territorial.

En el marco del componente de Promoción y Fortalecimiento del Diseño planteado en el Plan Estratégico del CDNEU, contar con programas como este permite dotar de conocimientos y herramientas al sector, así como potenciar el desarrollo de propuestas innovadoras y creativas en todo el territorio provincial.

En definitiva, se busca dar relevancia a un sector determinado, identificando proyectos con potencial y otorgándoles recursos que ayuden a su crecimiento y consolidación.

El programa estuvo compuesto por tres instancias: I) Campus para emprendedores; creativos; II) Incubación de emprendimientos creativos y III) Post incubación para los emprendimientos que fueron incubados durante el 2020. Con respecto al Campus, se conformó en un ámbito de formación abierta en el cual los asistentes recibieron capacitación teórico-práctica aplicable a sus proyectos a través de la metodología basada en “aprender haciendo”. En relación a la incubación se seleccionaron 22 emprendimientos creativos para incubar desde el enfoque territorial adoptado por la Secretaría del COPADE, que divide a la provincia en cinco microrregiones con el objetivo de lograr mayor equilibrio e integración territorial. La Incubación tiene como objetivo principal acompañar a emprendimientos dotándolos de herramientas que les permitan consolidarse y crecer. La instancia de post incubación fue diseñada para seguir acompañando a los emprendimientos del programa 2020, en cuestiones específicas para cada uno en función de un diagnóstico previamente realizado. Con este componente se buscó seguir consolidando una red de emprendimientos creativos de la provincia de Neuquén.

## **i. INTRODUCCIÓN**

El presente informe tiene el propósito de presentar el proceso de diseño e implementación del Programa de Formación e Incubación para Emprendedores Creativos 2021 (2da etapa) que se realizó junto con la Secretaría de Planificación y acción para el Desarrollo (COPADE) del Gobierno de la Provincia de Neuquén, en el marco de el Plan Estratégico del Centro de Diseño, Creatividad e Innovación. Dicho Plan está compuesto por diferentes líneas de trabajo, una de las cuales es el componente de Promoción y Fortalecimiento del Diseño y la Creatividad.

El objetivo general es impulsar y acompañar a emprendedores/as de todo el territorio provincial en el marco de un programa de formación e incubación el cual permita escalar y consolidar emprendimientos del sector creativo, fomentando la reactivación económica a través de la producción local.

En tanto, los objetivos específicos definidos son;

- Impulsar y acelerar la consolidación de emprendimientos del sector creativo y de diseño, ayudándoles a superar más rápidamente las barreras técnicas, gerenciales y de mercado;
- Fortalecer las capacidades y habilidades emprendedoras a partir del “Aprender Haciendo”, ofreciendo un ambiente apropiado para su desarrollo y crecimiento;
- Generar un espacio de vinculación y puesta en común de saberes, experiencia y redes del sector creativo de toda la provincia;
- Ofrecer herramientas para trabajar en las distintas áreas del negocio, haciendo foco en los clientes, incorporando herramientas que contribuyan a mejorar el funcionamiento del emprendimiento;
- Profesionalizar el desempeño, capacidades y habilidades de los/as emprendedores/as para dar escalabilidad a los emprendimientos;
- Acompañar y promover la escalabilidad y la conformación de nuevos emprendimientos en el territorio provincial y
- Alentar la reactivación económica a través del fomento y el crecimiento de la producción local de bienes y servicios vinculados al diseño, la creatividad y las artesanías.

El programa que se diseñó consta de tres instancias; I) Campus para emprendedores/as creativos; II) Incubación de emprendimientos creativos y III) Fortalecimiento de los emprendimientos incubados durante 2020 (Post Incubación).

En relación al Campus, es un ámbito de formación en el cual los asistentes recibieron capacitación teórico-práctica aplicable a sus proyectos a través de la metodología basada en “aprender haciendo”. Las actividades se estructuraron en 3 ejes, 1) Construir y Analizar, 2) Comunicar y Vender y 3) Estructurar y Crecer. Cada uno de los cuales estuvo compuesto por un conjunto de seminarios-taller que se realizaron de manera virtual.

La Incubación tiene como objetivo principal acompañar a emprendimientos dotándolos de herramientas que les permitan dar un salto en la calidad en la gestión y desarrollo del mismo, basado en la adopción de esquemas de trabajo y en la experiencia de mentores.

El primer paso fue la convocatoria de proyectos con alcance provincial. En total se postularon 115 proyectos de 10 localidades de la provincia, de los cuales se seleccionaron 22 emprendimientos creativos para ser parte del proceso de incubación. Los equipos emprendedores seleccionados accedieron

a la formación propuesta en el campus para emprendedores/as creativos y en paralelo recibieron acompañamiento personalizado. A cada equipo emprendedor se le asignó un director/a de proyecto que lo acompañó durante todo el ciclo de formación con una metodología propia basada en la identificación y el trabajo sobre fortalezas y debilidades, como dos variables del FODA que el emprendedor/a controla. Los ejes sobre los cuales se desarrolló el proceso de incubación fueron; i) Conocer en profundidad el negocio y su modelo de ingreso; ii) Propuesta de valor, Categorización de clientes y Embudo de ventas; iii) Proyecciones 2021: a) Imagen y Comunicación, b) Situación económico-financiera y necesidades de fondos, c) Equipo de trabajo iv) Producto/servicio y escalabilidad y v) Repaso del Plan de Acción y Cierre.

El componente de fortalecimiento o “post incubación” consistió en la implementación de una instancia de acompañamiento a los emprendimientos que fueron incubados durante el 2020, la cual, les brindó asistencia y asesoría específica del emprendimiento a partir del Plan de Acción trabajado en 2020 y de un análisis de diagnóstico realizado en 2021 con el equipo emprendedor. A partir de la entrevista de diagnóstico, el experto identificó tres áreas prioritarias de trabajo. El objetivo principal es continuar brindando herramientas que permitan al emprendedor/a poner a su negocio en una trayectoria de crecimiento sostenido contribuyendo a la consolidación de empresas en el territorio provincial.

De los 15 emprendimientos incubados, 10 proyectos aceptaron ser parte de esta instancia, sin embargo, dos de los cuales suspendieron el proceso durante las primeras semanas. Finalmente 8 emprendimientos cumplieron con el proceso completo previsto en este componente.

## **ii. PLANIFICACIÓN Y ELABORACIÓN DE ELEMENTOS PARA LA CONVOCATORIA**

En el plan de tareas definido entre el CFI y EMPREAR, la tarea 1 correspondió a la planificación y elaboración del material para realizar la convocatoria. Esta tarea se dividió en seis ítems i) Elaboración de bases y criterios para convocar a proyectos creativos a incubar; ii) Armado y definición de agenda de formación; iii) Definición de metodología y herramientas para la inscripción; iv) Elaboración de piezas gráficas para la difusión de la convocatoria; v) Realización de la convocatoria a nivel provincial y vi) Reunión virtual con el equipo de la contraparte. A continuación, se detalla cada una de las actividades.

**Elaboración de bases y criterios para convocar a proyectos creativos a incubar:** en conjunto con la contraparte se trabajó el diseño y armado de las bases y condiciones para la convocatoria de los proyectos, de los cuales se elegirían a los 22 incubados. En el Anexo del informe se encuentran las bases y condiciones.

**Armado y definición de agenda de formación:** en función de la experiencia del año 2020 se determinaron los días y horarios para la realización de los seminarios-talleres correspondientes al componente Campus, teniendo en cuenta los mejores horarios para el sector. La agenda de los encuentros quedó definida de la siguiente manera:

- “El desafío de emprender: del hobby a la empresa”: 3 de septiembre 14:30hs;
- “Modelo de negocios: construyendo mi propuesta de valor”: 9 y 10 de septiembre 14:30hs;
- “Descubriendo y validando al cliente. Vincular la oferta con necesidades o problemas”: 17 de septiembre 14:30hs;
- “Estimación de la demanda en productos y servicios”: 23 de septiembre 14:30hs;
- “Pricing ¿Cómo ponerle precio a mi producto o servicio?”: 24 de septiembre 14:30hs;
- “Comercialización: herramientas y canales”: 1ro de Octubre 14:30hs;
- “Construir y comunicar tu propuesta de valor”: 15 de octubre 14:30hs;
- “Programación neurolingüística ¿Cómo obtener mejores resultados en la venta?”: 22 de octubre de 14:30hs;
- “Redes sociales y Marketing online”: 29 de octubre 14:30hs;
- “Aspectos legales”: 5 de noviembre 14:30hs;
- “Financiamiento y obtención de recursos en línea con el plan de negocios”: 12 de noviembre 14:30hs;
- “Elaboración del Presupuesto”: 19 de noviembre 14:30hs;
- “Presentaciones efectivas”: 26 de noviembre 14:30hs;
- “Creatividad y neurociencias aplicadas a los negocios”: 3 de diciembre 14:30hs

**Definición de metodología y herramientas para la inscripción:** se diseñó la herramienta de inscripción en un formulario online, con el objetivo de obtener la información completa sobre el emprendimiento y el equipo para facilitar la evaluación y selección de los emprendimientos a incubar teniendo como criterios el estadio del proyecto, impacto, valor agregado y la cuestión regional. El equipo de COPADE tuvo a su cargo administrar la inscripción de los emprendedores y emprendedoras.

**Elaboración de piezas gráficas para la difusión de la convocatoria:** a continuación, se presentan las piezas diseñadas para la convocatoria de proyectos y para el lanzamiento del programa.



Figura 1: Pieza gráfica para la convocatoria de proyectos al programa de incubación



Figura 2: Pieza gráfica de inicio de las actividades



Figura 3: Pieza gráfica de inicio de las actividades

**Realización de la convocatoria a nivel provincial:** en total se presentaron a la convocatoria 115 proyectos de diferentes localidades. Tal como el año pasado, se mantiene un alto nivel de participación, lo que demuestra que definitivamente es un sector relevante en la provincia y que vale la pena potenciar. Una vez finalizada la convocatoria se realizó la evaluación y se seleccionaron los 22 emprendimientos para la formación e incubación que propone el programa.

**Reunión virtual con el equipo de la contraparte:** todo lo relacionado a la tarea 1 (bases y condiciones) se trabajó junto al equipo de COPADE. Validando las diferentes instancias de trabajo entre ambos equipos. Así mismo, el desarrollo del programa se trabajó de manera conjunta. La experiencia resultante del año 2021 fue muy positiva en ese sentido, generándose una dinámica que retroalimentaba el trabajo entre ambos equipos.



Figura 4: Fotografía de la reunión de trabajo entre EMPREAR y COPADE

### iii SELECCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS CREATIVOS

En este apartado se detallan las actividades realizadas de la tarea 2, vinculada a la difusión, convocatoria y selección de los proyectos para ser incubados.

**Postulación, evaluación y selección de los emprendimientos a incubar:** las herramientas diseñadas en la tarea 1, bases y condiciones, formulario de inscripción, se implementaron para la convocatoria abierta a emprendimientos de diseño de la provincia de Neuquén, con una estrategia de llegada a todas las regiones. Los 22 emprendimientos que finalmente resultaron elegidos se encuentran en un nivel similar de desarrollo y no son competidores directos.

**Difusión y selección de emprendimientos a incubar:** la estrategia de difusión y comunicación para llegar al público objetivo fue realizada por la contraparte con su equipo de comunicación. En el detalle de la tarea 1 se agregaron las piezas de comunicación.

**Selección y armado de agenda para componente de Post Incubación:** el componente de post incubación implicó el trabajo con los emprendimientos que fueron incubados durante el año 2020. Buscó seguir acompañando a los emprendedores y emprendedoras en su fase de consolidación y expansión. Brindarles asesoramiento más específico según las necesidades y los desafíos que implica crecer. La contraparte realizó el primer contacto con los emprendedores/as para relevar el estado de situación y detectar necesidades de cada uno. Teniendo en cuenta que en el camino algunos emprendimientos se caen, inicialmente se definió apoyar a 12 de los 15 que habían participado de la incubación. Sin embargo, luego del relevamiento quedaron 10 proyectos con interés y necesidad de seguir con la post incubación, de los cuales pasadas las primeras semanas de iniciado el proceso dos proyectos se dieron de baja por cuestiones personales.

**Análisis y resultado de la convocatoria:** la convocatoria de proyectos se realizó desde el 26 de julio hasta el 17 de agosto. Tal como ya se mencionó se postularon 115 emprendimientos, de los cuales 22 fueron seleccionados para la instancia de incubación. Como criterio de selección se tuvo en cuenta: el estadio de la actividad, con un producto o servicio desarrollado y con cierto nivel de ventas; el impacto (actual y potencial) generado en el territorio; y el valor agregado para los usuarios-compradores. Todo esto con un enfoque territorial, es decir se buscó que hubiera proyectos que representen todas las regiones de la provincia.

Los proyectos seleccionados pertenecen a los rubros de diseño industrial, diseño gráfico, comunicación visual, diseño de interiores, indumentaria y textil, gastronomía, cosmética natural, entre otros. Cabe aclarar que los emprendimientos que no fueron seleccionados para la etapa de

incubación, de todas maneras, pudieron acceder a la formación prevista en el componente de Campus.

A continuación, se presenta el listado de proyectos seleccionados para ser parte de la incubación 2021. Se aclara que a las pocas semanas de haber iniciado la incubación, el proyecto Amatista decidió darse de baja por motivos personales, De esta forma, se decidió incorporar a otro proyecto con el fin de aprovechar los recursos. Se seleccionó a FP Aromas, proyecto que se presentó a la convocatoria, que no fue elegido, pero que comenzó a asistir a los encuentros de formación de manera regular. Hacia el final del proceso, Maderitas Objetos Artesanales y VivanCool se dieron de de baja.

<b>EMPRENDIMIENTO</b>	<b>LOCALIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Mamina bebé</b>	San Martín de los Andes	Confección de accesorios textiles para bebés que resuelven la funcionalidad a la hora de ejercer la maternidad y paternidad, a través de la venta de kits diseñados en base a las rutinas diarias de bebés, niños y padres.
<b>Disan.estudio</b>	Neuquén capital	Estudio de diseño industrial dedicado al diseño de ambientes, fabricación y diseño de muebles a medida, para locales comerciales y hogares particulares. En el taller realizan tareas de ensamblado, carpintería, herrería, y pintura.
<b>Artelvia. Tejidos Artesanales</b>	Neuquén capital	Confección de prendas en telar mapuche, su producto estrella es el poncho. La gama de productos incluye: Ruanas y pashminas para mujer y hombre; Accesorios (morrales y vinchas); Textiles para decoración (tapices, caminos, mantas y alfombras); Piezas tradicionales gauchas (fajas y ponchos). Se utiliza lana de oveja, teñida con tintes naturales, en telar vertical y criollo. Ofrece talleres y retiros sobre tejido y tintura con foco en técnicas ancestrales.
<b>Marte - Cerámica</b>	Aluminé	Taller de cerámica artesanal de baja temperatura de objetos utilitarios. Las piezas son elaboradas a mano y por colada/con moldes obteniendo productos seriados en pequeña escala. Son objetos con identidad regional por estar elaborados con las materias primas locales.
<b>Lima</b>	Neuquén capital	Fabricación de agendas, cuadernos, planners y otros elementos para la organización de las personas.
<b>Maná Creaciones</b>	Varvarco	Confección de blanquería en pequeña escala. Actualmente comercializa cortinas para el segmento HORECA (Hoteles, restaurantes y confiterías).

<b>CALI Atelier Textil</b>	Villa la Angostura	Estampado textil con tintes naturales. Producción de accesorios y prendas textiles sostenibles. Servicio de tintorería con tintes naturales para emprendedores o Pymes. Se especializa en la combinación de diferentes técnicas ancestrales de estampa y teñido textil.
<b>KEÑI</b>	San Martín de los Andes	Emprendimiento dedicado a la elaboración de detergentes sólidos biodegradables. Elaboración artesanal a partir de aceite de girasol reutilizado que se recolecta de los comercios y hogares en San Martín de los Andes.
<b>Amatista</b>	Las Ovejas	Elaboración de cremas medicinales con plantas aromáticas donde se reutilizan envases (frascos de vidrio, pots de crema, botellas). No se utilizan químicos.
<b>Ñato Skateboard</b>	Neuquén capital	Fabricación artesanal de tablas de skate para raiders de distintos niveles. Producto artesanal (solo la tabla) para el mercado local de skaters, con un precio accesible y con la posibilidad de customización.
<b>PAINA, Ingeniería de Paisajes</b>	San Martín de los Andes	Ofrece servicios paisajísticos, pensando en las particularidades, demandas y necesidades de cada cliente. El asesoramiento hace hincapié en el entorno natural, local y regional.
<b>Nee. Visual Catarsis</b>	Neuquén capital	Creación y experimentación visual que, desde la ilustración y el diseño, genera espacios y productos. Por ejemplo, la ilustración personalizada en la estampa de una mochila o un mural en la pared de un local gastronómico.
<b>Universa</b>	Neuquén capital	Indumentaria con perspectiva no binaria.
<b>Estudio Kora</b>	Neuquén capital	Diseño y ejecución de proyectos integrales de espacios comerciales en la ciudad de Neuquén y alrededores.
<b>Estudio del Cerro</b>	Junín de los Andes	Servicio de diseño, fabricación de muebles y objetos para el hogar, orientado a un público con conciencia ambiental. Se utilizan materiales que puedan reciclarse y/o nobles buscando que el producto tenga mayor vida útil.
<b>Papelería Patagonia</b>	San Martín de los Andes	Diseño de papelería con ilustraciones en acuarela sobre la Patagonia.
<b>Neuquén Medios Digitales</b>	Zapala	Servicio de dirección audiovisual y creación de contenidos para redes sociales, utilizando fotografía, video de alta calidad y diseño gráfico en 360 grados, inmersivo y streaming.
<b>Huilén Prints</b>	Chos Malal	Impresión y sublimación a pedido en remeras, tazas, gorra entre otros.

<b>FP Aromas</b>	Neuquén Capital	Fabricación y venta de aromas para diferentes ambientes, artesanal, con diseño y de packaging sustentable. Servicio de aromatización de locales comerciales y otros emprendimientos.
<b>Maderitas Objetos Artesanales</b>	Plottier	Realización de juegos didácticos y juguetes en madera.
<b>SaboreArte</b>	Varvarco	Emprendimiento dedicado a la fermentación, a la deshidratación y a la pastelería saludable y consciente.
<b>800grados</b>	San Martín de los Andes	Vitrofundición a partir del aprovechamiento del residuo (envase de botella de vidrio).
<b>Vivancool</b>	Neuquén capital	Joyería de diseño de autor.

#### **iv IMPLEMENTACIÓN COMPONENTE CAMPUS**

Esta etapa estuvo compuesta por 14 módulos de formación en formato talleres prácticos. El dictado se realizó por medio de la plataforma Zoom. La participación a esta actividad estuvo dirigida a los emprendimientos que resultaron seleccionados para la incubadora, así como para aquellos emprendimientos/emprendedores que no hayan sido seleccionados para la incubación, pero tienen interés en incorporar habilidades y conocimientos para emprender.

El promedio de asistentes a los diferentes encuentros fue de entre 45 y 60 participantes, tal como sucedió el año pasado la tasa de asistencia fue significativa, teniendo en cuenta que en este tipo de actividades gratuitas la deserción suele ser alta. El contenido fue diseñado por EMPREAR, y validado con el equipo de COPADE, para ajustarlo en función de las reales necesidades de los proyectos postulados.

El programa se diseñó en torno a 3 ejes; 1) Construir y analizar; 2) Comunicar y vender y 3) Estructurar y crecer. Cada eje contiene una determinada cantidad de seminarios-talleres. En el cuadro siguiente se encuentra el detalle.

## Esquema 1. Trayectoria de formación para emprendimientos en fase inicial

1. Construir y Analizar		2. Comunicar y Vender		3. Estructurar y Crecer	
1	El Desafío de Emprender: del hobby a la empresa.	6	Comercialización: herramientas y canales. B2B y B2C.	10	Aspectos legales: sociedades, marcas y propiedad intelectual en el diseño.
2	Modelo de negocios: construyendo mi propuesta de valor.	7	Construir y Comunicar tu propuesta de valor.	11	Creatividad y neurociencias aplicadas a los negocios.
3	Descubriendo y Validando al cliente. Vincular la oferta con necesidades o problemas (fit)	8	Programación Neurolingüística (PNL) ¿Cómo obtener mejores resultados en la venta?	12	Presupuesto. Análisis económico-financiero. Proyecciones a mediano plazo.
4	Estimación de la Demanda en productos y servicios.	9	Redes Sociales y Marketing on-line.	13	Financiamiento y obtención de recursos en línea con el Plan de Negocios.
5	Pricing, ¿Cómo ponerle precio a mi producto o servicio?	14	Presentaciones efectivas.		

A continuación, se detalla el contenido de los 14 módulos dictados:

**Módulo I.** El Desafío de Emprender. Del hobby a la empresa – Cómo pasar de una idea a una empresa sostenible. Se realizó el día 3 de septiembre.



Figura 5 y 6: Fotografías del Encuentro del módulo 1 “El desafío de emprender”

**Módulo II.** Modelo de Negocio. Construyendo mi Propuesta de Valor. Se trabajó con la herramienta CANVAS de modelo de negocio (plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o documentar los ya existentes basado en 9 bloques que representan el mercado y las operaciones de una empresa) y propuesta de valor (observar al cliente, diseñar el mapa de valor, validar la propuesta de valor). Se realizó los días 9 y 10 de septiembre.

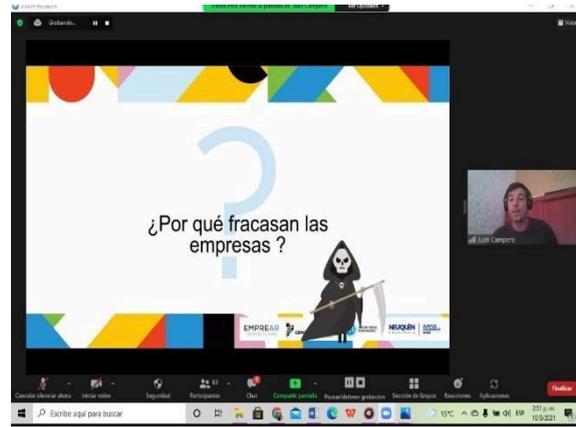


Figura 7 y 8: Fotografías de los encuentros del Módulo II: Modelo de Negocios

**Módulo III.** Descubriendo y validando al cliente: Vincular la oferta con necesidades o problemas (*market fit*). Se trabajó con herramientas para descubrir y entrevistar clientes. Métodos de validación de productos. Se realizó el 17 de septiembre.



Figura 9 y 10: Fotografías del encuentro del Módulo III “Descubriendo y validando al cliente”

**Módulo IV.** Estimación de la Demanda de Productos y Servicios: conocimientos claves acerca de la demanda, el mercado, tipos de mercados. Estrategias para identificarlos. Se realizó el 23 de septiembre.

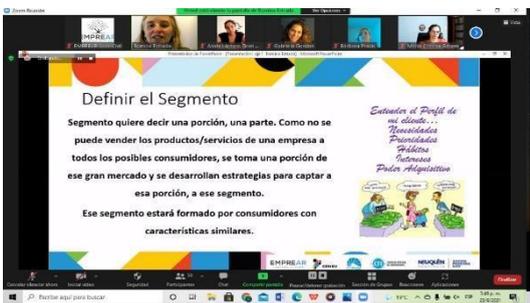


Figura 11 y 12 Fotografías del encuentro del Módulo IV “Estimación de la demanda de productos y servicios”

**Módulo V.** Pricing, ¿Cómo ponerle precio a mi producto o servicio? ¿Qué es el pricing? Aspectos clave para la determinación y condiciones generales a la hora de poner el precio a mi producto y/o servicio. Se realizó el 24 de septiembre.



Figura 13 y 14: Fotografías del encuentro del Módulo V “Pricing ¿Cómo ponerle precio a mi producto o servicio”

**Módulo VI. Comercialización: herramientas y canales. B2B y B2C.** Conocer la forma de descubrir y entrevistar clientes, realizar ventas, diseñar una estrategia de comercialización. Introducirse en el ecosistema emprendedor y vincularse con actores clave. Se realizó el 1ro de octubre.



Figura 15 y 16: Fotografías del encuentro del Módulo VI “Comercialización: herramientas y canales”

**Módulo VII. Construir y Comunicar tu propuesta de valor.** Se trabajó aspectos para crear una historia atractiva sobre el negocio y comunicar el emprendimiento ante diferentes audiencias, en particular clientes. Storytelling, *story doing* entre otros. Se realizó el 15 de octubre.



Figura 17 y 18: Fotografías del encuentro del Módulo VII “Construir y comunicar tu propuesta de valor”

**Módulo VIII. Programación Neurolingüística (PNL) ¿Cómo obtener mejores resultados en la venta?.** Técnicas y métodos de cómo atraer a los clientes y mejorar el proceso de venta. Se realizó el 22 de octubre.



Figura 19 y 20: Fotografías del encuentro del Módulo VIII “Programación Neurolingüística (PNL) ¿Cómo obtener mejores resultados en la venta?”

**Módulo IX.** Redes Sociales y Marketing on-line. Cómo diseñar una estrategia de comunicación online y buenas prácticas para comunicar la marca en web, blog y campañas de email marketing. Marketing Digital en Redes Sociales como LinkedIn, Facebook e Instagram. Claves para atención del cliente online y realización de pautas. Se realizó el 29 de octubre.

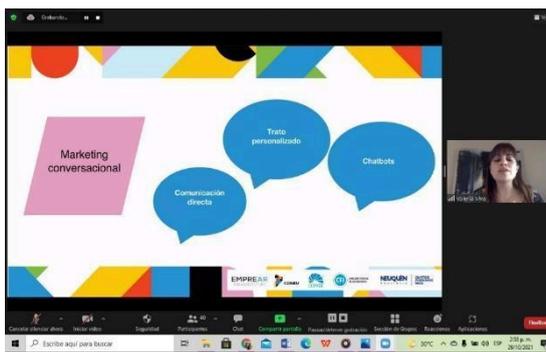


Figura 21 y 22: Fotografías del encuentro del Módulo IX “Redes Sociales y Marketing On-Line”

**Módulo X.** Aspectos legales: sociedades, marcas y propiedad intelectual en el diseño. Protección intelectual en el negocio como activo intangible y fuente de innovación constante. Tipos y formas de asociación entre emprendedores cofundadores. Tipo de sociedades e implicancias fiscales. Se realizó el 5 de Noviembre.

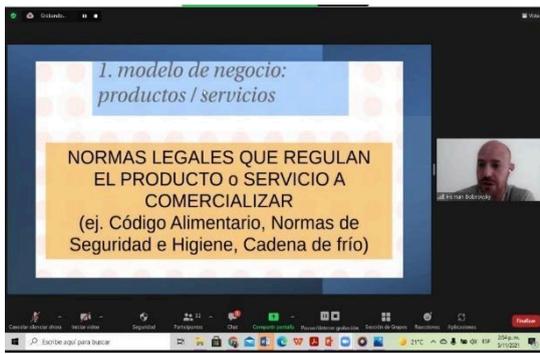


Figura 23 y 24: Fotografías del encuentro del Módulo X “Aspectos legales: sociedades, marcas y propiedad intelectual”

**Módulo XI.** Financiamiento y obtención de recursos en línea con el Plan de Negocios. Se trabajaron las herramientas vigentes de financiamiento y estrategias para identificar oportunidades, bootstrapping (recursos generados de fuentes genuinas como ventas). Se realizó el 12 de noviembre. En este punto se aclara que este módulo en el contrato firmado figuraba como el módulo 13, a causa de un tema de agenda de un formador, se cambió el orden de encuentros sin que esto afecte al desarrollo normal del programa.



Figura 25 y 26: Fotografías del encuentro del Módulo XI “Financiamiento y obtención de recursos”

**Módulo XII.** Elaboración del Presupuesto. Se trabajó en torno a herramientas que faciliten las proyecciones del negocio y análisis económico-financiero. Se realizó el día 19 de noviembre.

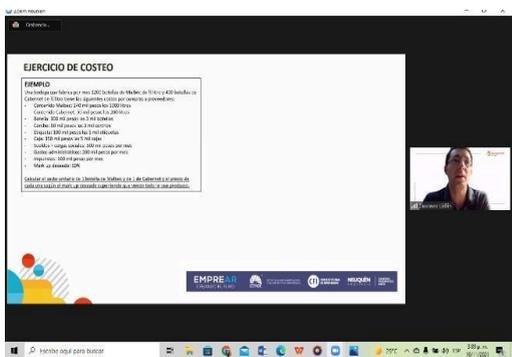


Figura 27 y 28: Fotografías del encuentro del Módulo XII “Elaboración del Presupuesto”

**Módulo XIII.** Presentaciones efectivas. Se trabajó sobre qué son las presentaciones efectivas y como se elabora una presentación. Aspectos fundamentales a considerar a la hora de realizar una presentación efectiva. Se realizó el día 26 de noviembre.

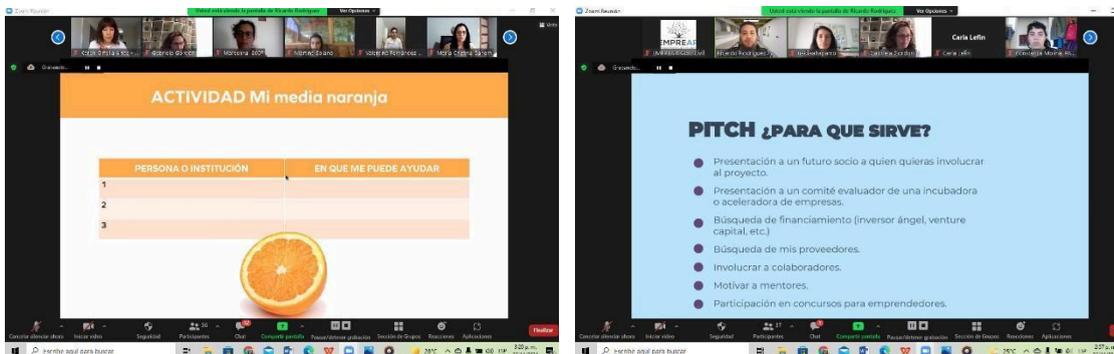


Figura 29 y 30: Fotografías del encuentro del Módulo XIII “Presentaciones Efectivas”

**Módulo XIV.** Creatividad y neurociencias aplicadas a los negocios: Herramientas y técnicas para incentivar la creatividad y la innovación en los modelos de negocios. Se realizó el día 3 de diciembre,

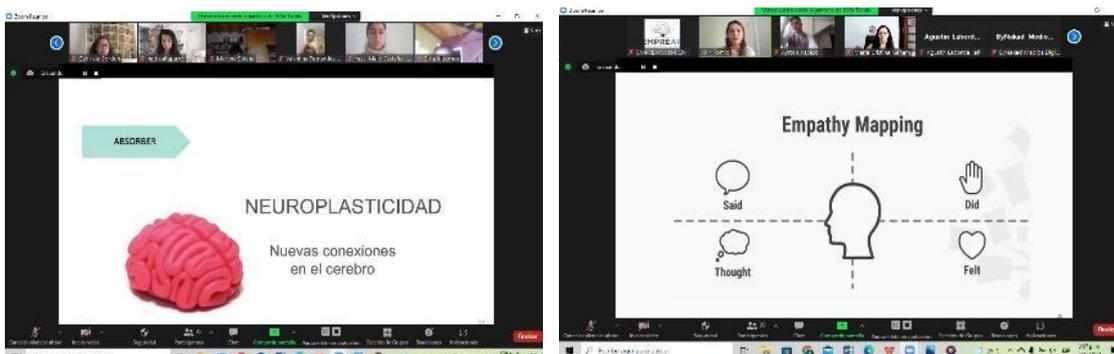


Figura 31 y 32: Fotografías del encuentro del Módulo XIV “Creatividad y neurociencias aplicadas a los negocios”

## v IMPLEMENTACIÓN COMPONENTE INCUBACIÓN

En paralelo a la instancia de formación se inició el proceso de incubación de los proyectos que resultaron seleccionados. Esto implicó, en primer lugar asignar a cada emprendimiento un director/a de proyecto, con quienes inician un proceso de trabajo individual durante diez encuentros personalizados. En los cuales profundizan los contenidos abordados en el campus y trabajan específicamente con los emprendimientos en un Plan de Acción, a implementar en un horizonte de 12 meses. El director/a de Proyecto (DP), además de su conocimiento y experiencia general en negocios, tiene la función de realizar una escucha activa y aportar devolución útil y personalizada al emprendedor/a. Es así que cada DP fue asignado por EMPREAR de acuerdo al perfil del emprendimiento.

El Plan de acción está conformado por 4 ejes; 1) conocimiento profundo del emprendimiento, de la industria y de los competidores; 2) identificar y conocer el cliente para dimensionar el mercado; 3) comprender las necesidades de financiamiento; 4) fijarse metas alcanzables y medibles (se utiliza el método S.M.A.R.T. para la definición de objetivos). Este plan se constituye en la hoja de ruta para el emprendedor una vez finalizado el proceso de incubación.

A continuación, se resumen el avance realizado por cada uno de los emprendimientos según el acompañamiento personalizado del Director/a de Proyecto. Cabe destacar que algunos de los emprendimientos son unipersonales con un nivel de ventas acotado y prácticas de producción artesanales. Como común denominador se encuentra la necesidad de potenciar las ventas, de adoptar mejoras prácticas de producción y organización del trabajo, y de comprender y controlar los números del negocio (ingresos y gastos). Por último, es notable que las ventas están muy vinculadas a un mercado objetivo local. En los anexos del presente informe se encuentran los planes de acción elaborados para cada proyecto.

**Huilén Prints, directora de proyecto Lorena Vidal.** Emprendimiento familiar enfocado en crear una colección propia de remeras, buzos y gorras con diseños exclusivos con motivos de flora, fauna y simbología patagónica. Se encuentran definiendo estrategias comerciales e implementando procesos de gestión, así como la definición de un plan de negocio para acceder a fondos que le permitan adquirir nuevo equipamiento para el desarrollo de los productos.

Como prioridad tienen el diseño de la primera colección, el posicionamiento de la marca y la definición de los canales de comercialización.



Figura 33: Fotografía de encuentro entre Huilén y su directora de proyecto

**Cali Textil, directora de proyecto Lorena Vidal.** Confección y comercialización de prendas artesanales sostenibles, en series cortas y únicas,

que ayudan a concientizar sobre el cuidado del medio ambiente y los bosques nativos de Patagonia, insertándose en circuitos turísticos de la región. En los últimos 5 años se ganó en experimentación y afinación en el uso de técnicas y en investigación sobre tintas naturales locales. Actualmente se está trabajando en organizar la producción, mejorar la comunicación y fortalecer la propuesta de valor alrededor de los factores diferenciales del emprendimiento.

Como prioridad tienen trabajar el posicionamiento de marca y repensar la imagen, ampliar el mercado objetivo y conectar CALI con el Turismo de Experiencias Sostenibles.



Figura 34: Fotografía de encuentro entre CALI y su directora de proyecto

**800° Vidrio + Amor, directora de proyecto Jesica Candendo.** Objetos originales en vidrio, combinados con diversos materiales, transparencias y técnicas como el reciclado, para la decoración y el arte. En operación desde hace 6 años, su único canal de venta es en ferias artesanales y se promociona en redes sociales. Se está ordenando el área de diseño y producción y ha trabajado con planillas en sus finanzas. Realiza co-creaciones con los clientes y busca colaboraciones con otras marcas, así como establecer el canal de venta online, y la apertura de una cuenta en Etsy.

Como prioridades se identifican: desarrollo e implementación de estrategias comerciales, la optimización de la producción, y la creación de una línea de productos diferenciados.

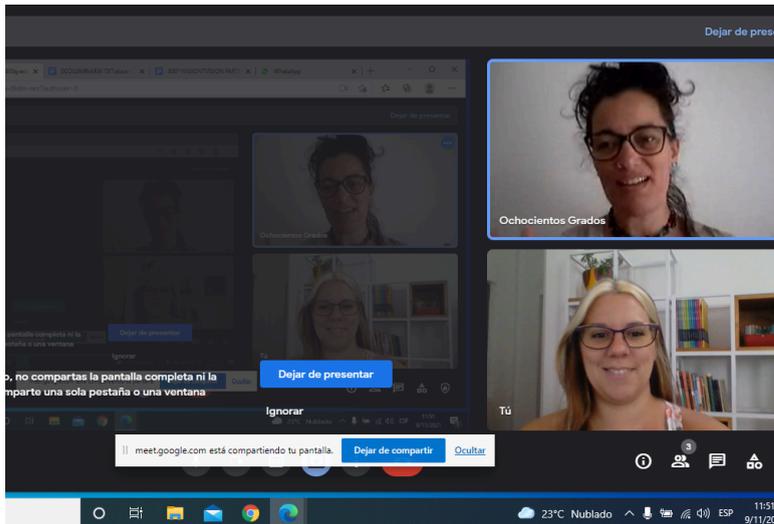


Figura 35: Fotografía de encuentro entre 800 grados y su directora de proyecto

**Papelería Patagonia, directora de proyecto Jesica Candendo.** Ofrece productos de papelería con diseños propios inspirados en la Patagonia, principalmente flora, fauna y paisajes. El emprendimiento está en un punto en que necesita ordenarse para crecer, siendo las necesidades principales armar equipo y acceder a financiación para atender correctamente las áreas comercial, productiva y administrativa. Se identificaron cuellos de botella como en la atención al cliente y en las tareas de ventas en fechas especiales. Áreas a mejorar en administración y finanzas y en ampliar la gama de productos.

Las prioridades para abordar en 2022 son: sistematizar procesos y sumar un perfil de asistente. En cuanto a la estrategia comercial, crear un plan de marketing digital para posicionar la marca y aumentar las ventas. Obtener financiamiento que permita ampliar la línea de productos con nuevos diseños y acompañar el salto en ventas.

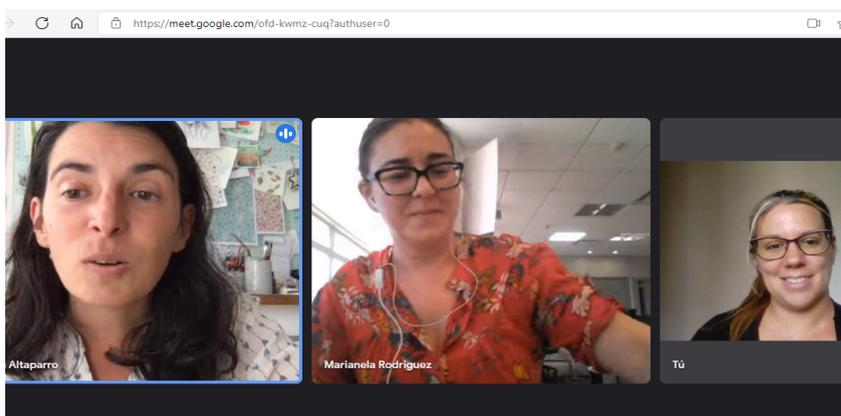


Figura 36: Fotografía de encuentro entre Patagonia papelera y su directora de proyecto

**Estudio del Cerro, directora de proyecto Micaela Camardelli.** Diseño y fabricación de muebles y otros objetos a medida a partir de maderas de

descarte, siendo un emprendimiento de triple impacto. Durante la incubación se trabajó en la organización interna y delegación de tareas (se contrató un ayudante de producción). Se trabajó el cálculo del punto de equilibrio y se armó una planilla de simulación del beneficio. Para aumentar y estabilizar las ventas se planificaron iniciativas concretas.

Prioridades definidas: en Comunicación y Marketing, para aumentar la visibilidad y seguir validando la propuesta en el segmento. Foco en aumentar las ventas y mejorar procesos para abarcar y responder a más clientes potenciales.

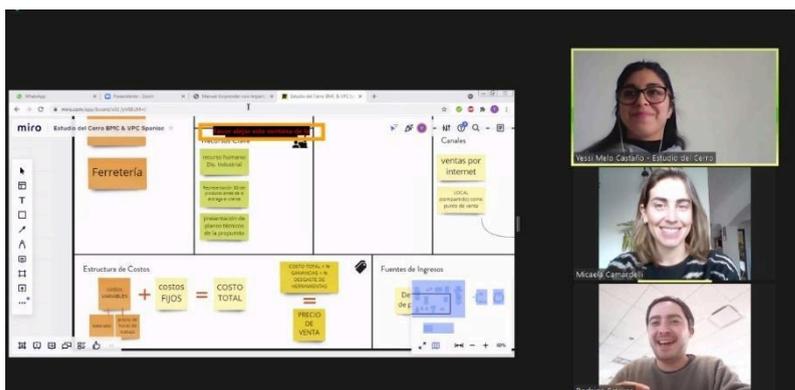


Figura 37: Fotografía de encuentro entre CALI y su directora de proyecto

**Keñi, directora de proyecto Micaela Camardelli.** Fabricación de detergente para vajilla en formato sólido (jabón), a partir del reciclado de aceite de girasol residual de uso gastronómico. El desafío que tenían era la organización y la estructuración del trabajo por tareas y área de responsabilidad. También formalizar un plan económico financiero, proyectar ventas y buscar la rentabilidad. Durante la incubación se avanzó en aumentar el nivel de ventas al punto de equilibrio; se contrató un *community manager* y se definieron estrategias de promoción; se definió un esquema de incentivos económicos por cumplimientos de objetivos del equipo (producción estable, adquisición de revendedores, promoción virtual) en línea con los objetivos generales.

Las prioridades para el 2022 son: Económicas para que el negocio sea sustentable, aumentar la visibilidad y la llegada al público objetivo; estandarizar procesos (producción, envíos, recolección de aceite, etiquetado) para acotar tiempos de trabajo y lograr certificación del producto.

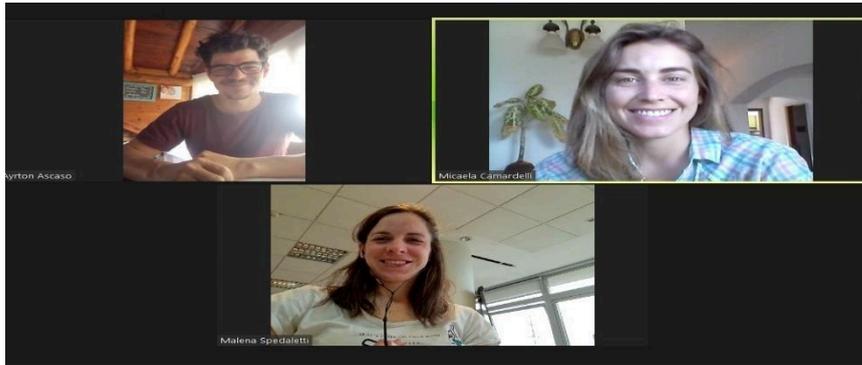


Figura 38: Fotografía de encuentro entre Keñi y su directora de proyecto

**Estudio Kora, director de proyecto Gonzalo Villalobos.** Diseñan y ejecutan proyectos integrales de espacios comerciales en la ciudad de Neuquén y alrededores. Se encuentran en una etapa de crecimiento, por cuanto han aprovechado la incubación y la pandemia para la reorganización y definición de procesos para abordar y proyectar el futuro con una visión más empresarial. Una etapa de mucho trabajo y cuestionamientos necesarios para poder afrontar nuevos desafíos.

Las prioridades fijadas para el 2022 son: el crecimiento en ventas con foco en clientes empresariales; la adopción de procesos y herramientas que aumenten la productividad y permitan una gestión eficiente del tiempo; fidelizar a los socios estratégicos del rubro.

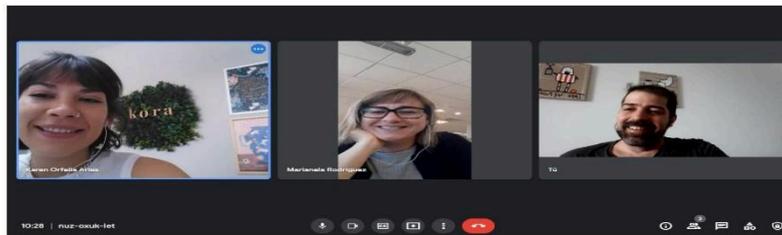


Figura 39: Fotografía de encuentro entre Estudio Kora y su director de proyecto

**FP Aromas, directora de proyecto Cecilia Nuñez.** Fabricación y venta de aromas para diferentes ambientes, artesanales con diseño y sustentables. Cuenta con un local-showroom, donde se realiza la producción y venta. También participa en ferias locales los fines de semana y tiene reventa de productos en ciudades cercanas. El emprendimiento necesita organizar la producción, el control de stock, optimizar tiempos y costos, consolidar redes de proveedores y una red de vendedores.

Las prioridades para el 2022 son: en cuanto a los números del negocio, comprender el punto de equilibrio y tener bajo control los costos, así como la fijación de precios. Adoptar herramientas para gestionar el inventario. Mejorar la red de proveedores para lograr mejor acceso a la materia prima y costos, de manera de tener un mayor control de la producción. Crear un sistema efectivo para que los revendedores puedan trabajar y no se pierdan ventas. En lo comercial, definir nuevos canales y ampliar los canales actuales, por ejemplo crear una tienda online, generar más clientes mayoristas y/o locales comerciales para aromatización. Aumentar el valor del ticket promedio y lograr atraer mayor cantidad de clientes.

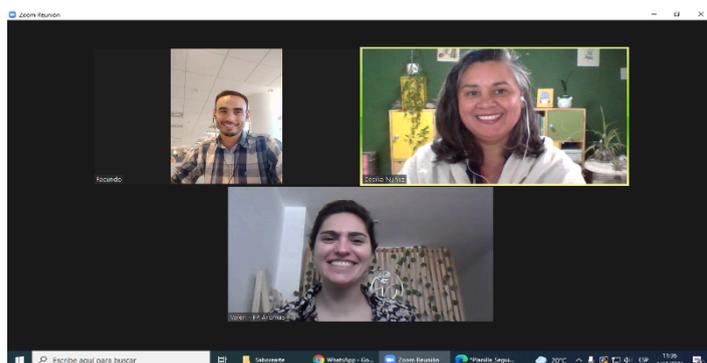


Figura 40: Fotografía de encuentro entre FP Aromas y su directora de proyecto

**Saborearte, directora de proyecto Cecilia Nuñez.** Emprendimiento dedicado a la fermentación, a la deshidratación y a la pastelería saludable y consciente. Se encuentra en etapa de desarrollo inicial, explorando alternativas comerciales y de comunicación, con algunos productos ya lanzados al mercado y otros, como el menú de alta montaña, en etapa de ajuste de recetas.

Las prioridades definidas para abordar en 2022 son: respecto a la comercialización, aumentar la visibilidad y llegada de los productos en los diferentes canales de comercialización (ecommerce) pues se detectó que existe un mercado que demanda productos saludables en las principales capitales del país. En comunicación, planificar el lanzamiento de los productos en canales online y ampliar sustancialmente la llegada a clientes potenciales y hacer despegar las ventas.

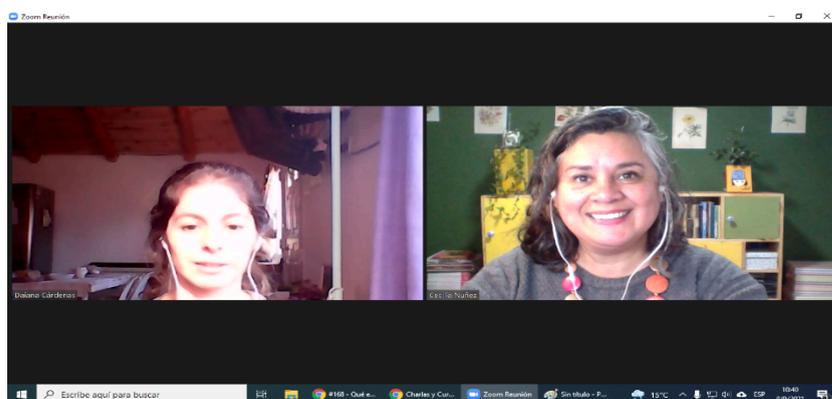


Figura 41: Fotografía de encuentro entre Saborearte y su directora de proyecto

**Lima, directora de proyecto Gabriela Consilvio.** Agendas, cuadernos, planners y otros elementos útiles para la organización. Es un emprendimiento unipersonal, con alianzas claves en imprenta, papelería y punto de entrega. Busca salirse del hobby y comenzar a planificar para hacer crecer el negocio. Se diferencia por la estética. Apunta a aumentar ventas y bajar costos de producción.

Las prioridades definidas para el 2022 son: organizar y planificar el trabajo usar mejor el tiempo. Armar un esquema de tareas y reconocer las que se pueden delegar en un colaborador/a. Poner foco en mejorar la gestión de redes sociales como único canal de venta e incursionar en la tienda online via Facebook.



Figura 42: Fotografía de encuentro entre Lima y su directora de proyecto

**Neuquén Medios Digitales, directora de proyecto Gabriela Consilvio.** Servicio de dirección audiovisual y creación de contenido para redes sociales. Luego de la experiencia en diferente proyectos y clientes, ha logrado encausar la propuesta de valor, segmentando adecuadamente los clientes y funcionar como un grupo estable de trabajo. Actualmente, necesita incorporar nuevos integrantes para responder una demanda en crecimiento, tener mayor alcance y disponibilidad de servicios. Su foco está en consolidar el emprendimiento y llegar a un número ampliado de clientes que reconocen los servicios como indispensables para su éxito comercial futuro.

Como conclusión, las prioridades a trabajar en 2022 son: ampliar y fortalecer el equipo humano; realizar publicidad masiva; Concretamente captar nuevos clientes; e incorporar equipamiento complementario a los servicios ofrecidos (fotografía, video de alta calidad y diseño gráfico en 360 grados, inmersivo y streaming).

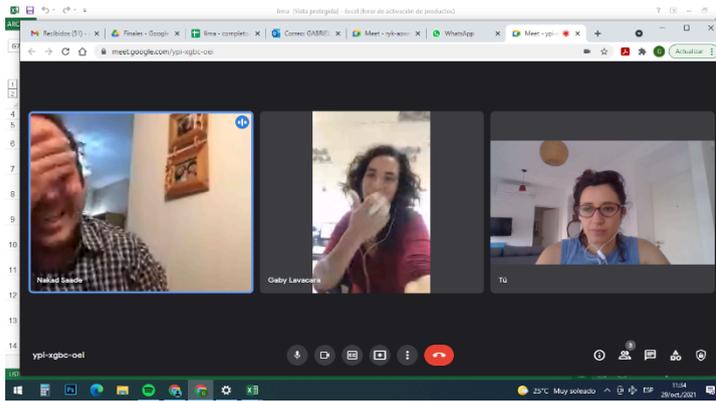


Figura 43 Fotografía de encuentro entre Nake y su directora de proyecto

**Universa, directora de proyecto Romina Estrada.** Es un proyecto de indumentaria con perspectiva no binaria. Tiene una base sólida en cuanto a concepto e identidad de marca, conoce a su usuario ideal, su estética. Durante la incubación trabajó su modelo de negocio y se replanteó la identidad de marca, retomando su diferencial con fuerza pues comprendió el impacto que puede generar. Se exploraron alternativas para el lanzamiento de líneas más acotadas y se estudió los requisitos de CFI y otras líneas de financiamiento del Ministerio de Desarrollo Productivo para lograr el lanzamiento completo de las líneas de productos que incluya desarrollo y packaging, la campaña de marketing, el armado del showroom y la maquinaria para el taller.

Las prioridades para 2022 son: acceder a financiamiento para capital de trabajo (telas e insumos), maquinarias y el armado del Showroom, con una parte de fondos propios. En cuanto al desarrollos de productos, ofrecer variedad llegando a un público amplio identificado con la marca. Establecer canales de venta online en el local, con un plan de Marketing que acelere el desarrollo de la imagen y la llegada del mensaje, aumentar seguidores y la conversión en clientes.



Figura 44: Fotografía de encuentro entre Universa y su directora de proyecto

**Nee Visual Catarsis, directora de proyecto Romina Estrada.** Creación y experimentación visual para la ilustración y el diseño de espacios y productos. En etapa de posicionamiento y expansión a través de redes sociales (Instagram), realizan trabajos por encargo e intervenciones en el espacio público. Han definido su modelo de negocios y la línea de servicios a ofrecer, así como el enfoque de armado de presupuestos. De esta forma se logró cerrar acuerdos para murales a nivel nacional con la Secretaría de Derechos Humanos y a nivel internacional en el Evento de Confraternidad Latinoamericana Castillos en la Arena. Por último, se concluyeron acuerdos para intervenciones de objetos en sinergia con otras empresas, sentando bases sólidas para futuras alianzas.

Las prioridades identificadas para el 2022 son: buscar la sostenibilidad del emprendimiento estableciendo un flujo estable mensual de trabajos de muralismo e intervención de objetos. Lograr posicionar la marca en la región, entrando en el circuito de muralismo regional. Contactar con espacios de apoyo a emprendedores y artistas.



Figura 45: Fotografía de encuentro entre Nee Visual y su directora de proyecto

**Disan.estudio, directora de proyecto Lorena Nuñez.** Estudio de diseño industrial dedicado al diseño de ambientes, fabricación de muebles a medida, tanto para locales comerciales como para hogares particulares. En el taller de Neuquén realizan tareas de ensamblado, carpintería, herrería, y pintura, con algunas obras de envergadura que les permitió consolidar el equipo y desarrollar una identidad de marca local. Durante la incubación se delimitaron los roles de cada integrante, definiendo procesos de gestión y producción, y la proyección de objetivos futuros.

Como prioridades para el año 2022 se identificó: la necesidad de invertir en nueva maquinaria para trabajos concretos y poder ampliar la capacidad productiva para dar respuesta a la demanda actual del mercado, y elevar los estándares de calidad. Contratar personal para tareas de ensamblaje e instalación y así poder realizar varias obras en simultáneo. Comprar un

vehículo con capacidad de carga acorde al rubro y tener independencia para entregar productos y retirar materia prima.

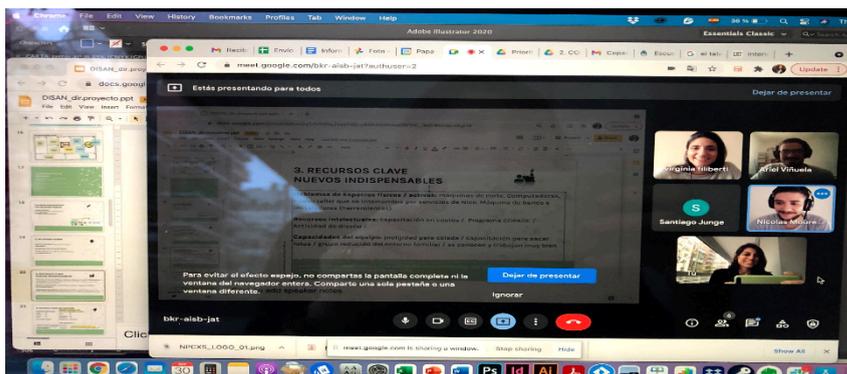


Figura 46: Fotografía de encuentro entre la emprendedora de Disan y su directora de proyecto

**Marte, directora de proyecto Lorena Nuñez.** Desarrollo y venta de piezas de cerámica utilitarias, con diseños con una impronta natural. A su vez, dicta cursos introductorios al mundo de la cerámica. Es un emprendimiento unipersonal, la fundadora se ocupa de realizar el proceso completo de producción. Identificó 2 canales: el actual al consumidor final vía redes sociales, whatsapp y Casa Jupiter (store físico), y la venta mayorista aún en desarrollo. Busca llegar a un mayor número de clientes con una comunicación más profesional para lo que está desarrollando un mini sitio.

Como prioridades para abordar en 2022, definió: cambiar la comunicación, creando una imagen de los momentos productivos, y presentar la nueva colección en su entorno mostrando un estilo de vida. Delegar tareas de producción y comunicación para dedicar más tiempo a tareas de diseño y procesos. Diversificar los canales de comercialización: ferias de diseño, arquitectos, hoteles, restaurantes y confiterías (HORECA), en la localidad y alrededores.

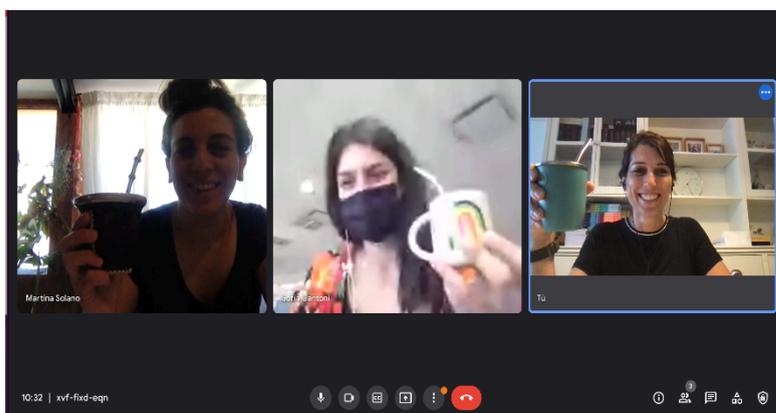


Figura 47: Fotografía de encuentro entre Marte y su directora de proyecto

**Ñato Skateboards, director de proyecto Elian Alvarez.** Fabricación artesanal de tablas de skate para raiders de distintos niveles, para el mercado local de skaters, con un valor más accesible. Busca posicionar la marca alrededor de la confiabilidad y originalidad de las tablas, y diferenciarse de la competencia por la terminación artesanal y personalizado. Para aumentar la producción precisa mudarse a un taller de mayor dimensión que pueda hacer de showroom y espacio de cursos de elaboración de tablas. En este sentido, le gustaría armar una escuela de Skate para niños, convocando deportistas del skate. Durante la incubación, comenzó a diseñar procesos para estandarizar la producción y ahorrar tiempo. Se identificaron los mejores skateshops de la zona para imponer la marca dentro del circuito local.

Las prioridades identificadas son: aumentar la productividad mejorando procesos y tiempos de elaboración de tablas (máquina de prensado, cortes estandarizados). Asegurar la obtención de la materia prima (ej. el Guatambú es una madera importada). Aumentar la visibilidad de la marca, offline y online.

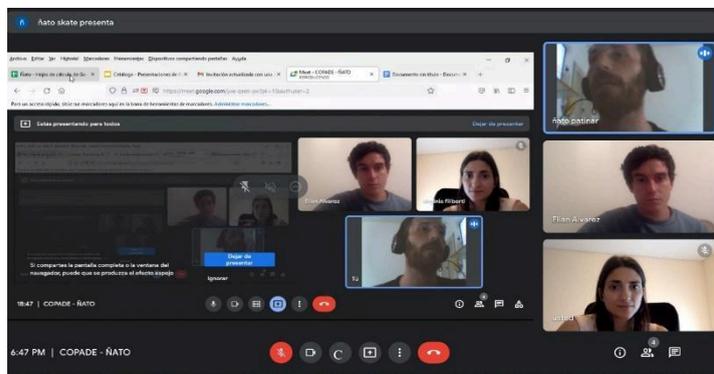


Figura 48: Fotografía de encuentro entre Ñato y su director de proyecto

**Maná Creaciones, director de proyecto Germán Vinuesa.** Confección de cortinas y blanquería en pequeña escala. Emprendimiento incipiente que busca expandir la oferta de productos para resolver las necesidades de blanquería de clientes como Hoteles y Hosterías de la zona del Varvarco y alrededores. Su valor reside en la calidad y la personalización de los productos. Las actividades están todas concentradas en Patricia, la fundadora de Maná. Por eso necesita armar equipo para ampliar la gama de productos, mejorar el marketing y la comunicación y comenzar a ordenar los números y los procesos en general, para buscar que el proyecto sea rentable.

En cuanto a las prioridades a abordar en 2022, se eligió: ordenar los procesos productivos, desde la compra de materiales hasta la terminación de los productos. Ampliar la gama de productos, sumando otras categorías a las cortinas. Buscar la rentabilidad del emprendimiento a partir del control de los números, consumos y costos.

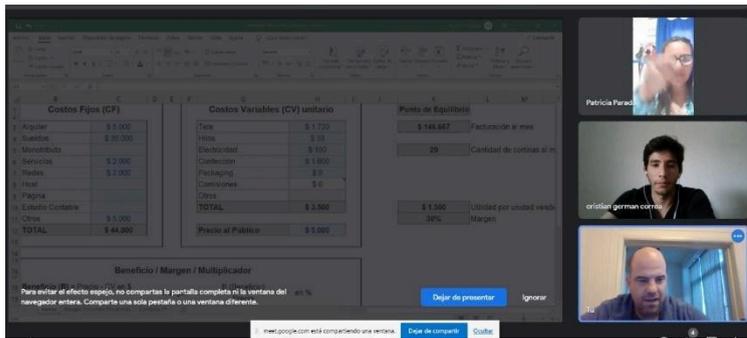


Figura 49: Fotografía de encuentro entre Maná Creaciones y su director de proyecto

**Mamina Bebe, director de proyecto German Vinuesa.** Confección de accesorios textiles para bebés con el objetivo de resolver la funcionalidad a la hora de ejercer la maternidad y paternidad, a través de la venta de kits diseñados en base a las rutinas diarias. Emprendimiento joven, que necesita expandirse comercialmente (online y en puntos de venta físicos (showroom y terceros)). Ordenar su producción, para hacerla más eficiente y más rentable. Y mejorar su gestión para poder planificar y ordenar todos los números del emprendimiento.

Las prioridades a abordar durante el 2022 son: aumentar la comunidad a través de acciones de marketing digital. Expandir la presencia física en la zona con la apertura de un showroom que permita vivir la experiencia del producto tanto para el consumidor final como el mayorista. Encontrar alianzas con grupos de influencia que genere visibilidad de marca. Ordenar y controlar los números del negocio: rever los precios y mejorar los costos de producción para buscar la rentabilidad.



Figura 50: Fotografía de encuentro entre Mamina y su director de proyecto

**Artelvia Tejidos Artesanales, directora de proyecto Lisa Ocampo.** Confección de prendas en telar mapuche, cuyo producto estrella es el poncho. La gama de productos abarca ruanas y pashminas; accesorios y piezas tradicionales gauchas, y textiles para decoración. Usa fibras naturales, teñidas a mano con tintes naturales. Además, ofrece talleres para la enseñanza de

técnicas de tejido, teñido con foco en prácticas ancestrales. Emprendimiento maduro con profunda identidad patagónica. Elvia está en la constante búsqueda de calidad y diseño. Durante la incubación se profundizó en los objetivos de mediano-largo plazo de la emprendedora: dar a conocer las técnicas ancestrales a través de los productos y los cursos sin descuidar la rentabilidad. Para ello se ordenaron los números y llevar la contabilidad de ingresos y gastos; se descubrió que se puede mejorar el precio y que los cursos-retiros en la montaña dejan mucho margen. Se acordó incorporar una asistente tejedora y capacitarla. Por último, mejorar la comunicación (videos del proceso e imágenes del entorno natural) y desarrollar nuevos canales de venta especializados (ej. Talabarterías).

Como prioridades a trabajar en 2022 se identificó: establecer la práctica mensual de monitorear ingresos y costos, en base a una planificación anual del calendario de ferias comprendiendo la estacionalidad del negocio. Dedicarle tiempo y recursos al desarrollo comercial (online y offline). Incluir la generación de contenido en formato video para IG y Facebook y generar una comunidad amante de la naturaleza y los textiles nobles que fácilmente se conviertan en clientes. En términos de impacto busca dar a conocer las técnicas artesanales (en ferias y desfiles de moda local e internacional) y llegar a crear un producto de exportación.

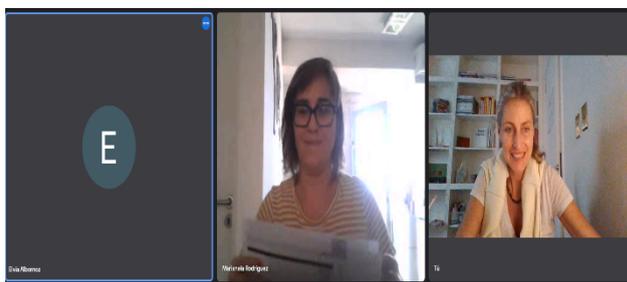


Figura 51: Fotografía de encuentro entre Tejidos Artesanales y su directora de proyecto

**Paina. Ingeniería en Paisajes, director de proyecto Ruben César.** El emprendimiento se dedica al diseño de espacios verdes, tanto domésticos como institucionales. Actualmente no se dedican full time al emprendimiento, proyectan poder hacerlo y que sea sostenible.

La principal prioridad a trabajar durante el 2022 tiene que ver con elaborar una estrategia comercial robusta que les permita crecer y que el emprendimiento sea la actividad principal. Para esto es clave profesionalizar la comunicación y la gestión de las redes.



Figura 52: Fotografía de encuentro entre Paina y su director de proyecto

## vi IMPLEMENTACIÓN COMPONENTE POSTINCUBACIÓN

Este componente se diseñó para seguir trabajando con aquellos emprendimientos que fueron incubados durante la primera edición realizada en 2020. Entendiendo que, con el objetivo de reducir el porcentaje de los emprendimientos que dejan de funcionar en una etapa inicial, es fundamental seguir acompañándolos con herramientas más específicas según el estadio y particularidades de cada uno. El objetivo principal perseguido es consolidar a los emprendimientos del sector de industrias creativas de la provincia del Neuquén.

Mientras que la etapa de incubación fue clave para la identificación de los principales desafíos, fortalezas y debilidades, para el diseño de un plan de acción a un año y la incorporación de herramientas de gestión al emprendimiento, esta segunda fase propone identificar las 3 áreas principales de desafío que el emprendimiento necesita potenciar y trabajar cada una de ellas con especialistas en la temática.

En primer lugar, se trabajó en identificar a los proyectos que accederían a esta instancia. Este primer contacto fue realizado por el equipo de la contraparte COPADE, de manera de determinar el estado del proyecto y la necesidad y compromiso para acceder a esto. Luego el equipo de EMPREAR realizó la primera actividad, el diagnóstico a cada proyecto. Se organizó una reunión entre el especialista y el equipo emprendedor para identificar áreas de desafío. Se repasó también el Plan de Acción elaborado el 2020 y se identificaron avances y brechas. Con estos 2 insumos, se escribió un diagnóstico y se definieron las 3 áreas de intervención para cada emprendimiento, pensando en su consolidación y expansión.

El siguiente cuadro presenta los ocho proyectos que efectivamente accedieron a la post incubación y los 3 ejes temáticos que se definieron para cada uno, que luego trabajaron con distintos especialistas

EMPRESA	ÁREAS DE TRABAJO	EMPRESARIO/A
Sol Pastelería. Gluten Free	1.Finanzas	Alzogaray Fabiana
	2.Mercado y comercial	
	3.RRHH	
NPK Kayaks	1.Finanzas	Federico Sura
	2.Mercado (transformar escala)	
	3.Equipo	
Ok Medios	1.Modelo de negocio	Navarro Cristian
	2.Estrategia de comercialización	
	3.Coaching personal	
Insumos al peso	1.Gestionar crecimiento I	Cheves Ana Laura + equipo (Camila, Juan, Julián, Lucía)
	2.Gestionar crecimiento II	
	3.Acceso a financiamiento	
Eco Apuntes	1.Plan económico financiero	María Josefina
	2.Gestión del tiempo	
	3.Desarrollo de clientes	
Odina	1.Modelo de negocios	Barreras Melisa
	2.Desarrollo de marca y posicionamiento	
	3.Financiación-ciclo de maduración	
Jara Joyas	1.Planificación y control	Jara Cristina
	2.Imagen y posicionamiento	
	3.Estrategia comercial	
Estudio 618	1.Modelo de negocio	Farias Santiago, Schroh Agustín
	2.Mercado	
	3.Finanzas	

A continuación, se presenta un breve resumen de lo trabajado por cada emprendimiento. A su vez en el ANEXO se adjuntan los Informes de post incubación por cada emprendimiento y eje temático.

### **Sol Pastelería. Gluten Free**

Principales temas tratados:

Gestión. Incorporó un simple sistema para el registro de ingresos y egresos. Se detectaron las principales aptitudes de cada integrante de su equipo actual para identificar qué le falta o qué puede sistematizar para contrataciones más adelante. Se trabajó en la preparación de una persona del equipo para que pueda ocuparse de la atención al cliente y los estándares de calidad. Se trabajó en las habilidades de la fundadora, para delegar tareas.

Comunicación. Se trabajó en relación a las redes sociales, cómo gestionar los comentarios de sus clientes en Instagram. Se resolvieron cuestiones técnicas sobre el uso de *whatsapp business* para poder clasificar los mensajes de pedidos recibidos en PENDIENTE - REALIZANDO - ENTREGADO.

Finanzas. Se realizó el cálculo de receta standard de todos sus productos, con el objetivo de calcular la rentabilidad y volumen de venta necesario para el punto de equilibrio.

**Especialistas que acompañaron este proceso:** Romina Estrada, Cecilia Nuñez y Dolores Ayerza.

### **Insumos al peso**

Principales temas tratados:

Finanzas. Se revisó la rentabilidad del negocio. Se detectó que la franquicia tenía más oportunidad de rentabilizar a partir de la mejora de los procesos de compra y gestión de insumos.

Logística (distribución con un proveedor). Se revisó la estrategia de mejora partiendo de la aceptación de un bajo poder de negociación y la complicación que esto implica al asegurar los mínimos de compras. Se realizaron sugerencias para mejorar y organizar este aspecto.

Organigrama. Repaso de:

1. Funciones de los socios
2. Negocios que componen el emprendimiento
3. Ideas de organigrama ideal. Pensando en el crecimiento sostenido que experimentan actualmente.

Finanzas. Se impulsó la búsqueda de fuentes de financiamiento, realizando comparaciones entre Bancos y entes públicos, sus tasas, plazos y condiciones generales.

**Especialistas que acompañaron este proceso:** Ariel Davali y Romina Estrada.

### **NPK Patagonia**

Principales temas tratados:

Finanzas. Se trabajó con el emprendedor las proyecciones hacia adelante, la escala productiva y desarrollo comercial. Pensar una nueva línea de negocio vinculada con los accesorios para el agua a usar en las salidas en Kayak. En cuanto al análisis económico-financiero, se revisaron los costos de su primera producción realizada a baja escala en el año 2020. Se definieron los nuevos objetivos productivos, ajustes en el presupuesto. Se creó una nueva planilla de costos, y formas de optimizar los costos, con nuevas matrices que permitan pintar en el mismo proceso de armado.

Desarrollo comercial. Revisando la estrategia, se le sugiere que desarrolle un esquema de envíos de productos. Investigar el packaging para envolver o el desarrollo de un protector propio que puede ser un producto complementario a ofrecer para el traslado. Se trabajó en cuestiones de

logística, evaluando alternativas de entrega de los productos. De esta manera tendría acceso a nuevos potenciales clientes, saliendo del plano local.

Convenios y alianzas con bares, hoteles y restaurantes de la zona del lago, para potenciar la vida náutica y las salidas en Kayak, hoy desaprovechado por esos otros negocios. Evaluar la participación en el Evento Pro Chile, posible fuente de expansión y financiamiento.

Gestión y estrategia. Al explorar nuevos nichos y oportunidades comerciales, y realizar mejoras en procesos productivos, se determina la necesidad de acceder a fuentes externas de financiación. A partir de allí, se comienza a trabajar sobre la formalización del negocio y el compromiso de las partes, habiendo el fundador integrado un socio. Se vieron los principales acuerdos societarios y comerciales a discutir con el socio, se concretó reunión con un asesor legal, se habló de la importancia de preparar un presupuesto de inversiones con proyección del negocio a 2 años. Por último, se repasaron diferentes fuentes y programas de financiación para emprendedores (ANR y tasas subsidiadas).

**Especialistas que acompañaron este proceso:** Romina Estrada, Lorena Nuñez y Lisa Ocampo.

## Ok Medios

Principales temas tratados:

Modelo de Negocio. Revisión de la Propuesta de Valor y Segmento de Cliente. Se profundizó el concepto de *Buyer Persona* (Cliente Ideal) para trabajar en acciones concretas para vincularlo con los propios clientes actuales. En este proceso se buscó detectar la diferenciación, es decir, por qué sus clientes actuales lo eligen. Se segmentaron sus posibles compradores.

Análisis de los productos y se re-escribieron en base a los beneficios funcionales, simbólicos y emocionales, bajo un proceso de MVP (producto mínimo viable).

Comprender lo que el cliente percibe de valioso:

- Revisó sus perfiles personales online y ajustar si es necesario.
- Listó lo que él cree que valora un posible cliente de su perfil.
- Definió su propio estandar de éxito profesional, respondiendo a la pregunta ¿cómo me doy cuenta que logré serlo?

Desarrollo comercial y de canales. ¿Cómo abordar clientes?: identificar *prospects* con alto poder adquisitivo y cómo hablarles. Cómo presentar su diferencial como profesional titulado, qué limitaciones percibe sobre su rol profesional. Se trabajó sobre formas de relacionamiento, formas de hacerlo, incomodidades y reflexiones sobre cómo moverse a otros círculos de contactos para tener nuevas posibilidades de proyectos laborales.

Posicionamiento de marca. Se definieron Valores y Filosofía a seguir para atacar a cada segmento de cliente. Se definieron segmentos y micro-segmentos y los momentos para abordarlos (RRSS, Mailing, SEM, etc...). Se realizó un Mapa competitivo. A modo de ejercicio se tomó cada servicio ofrecido y se vió la rentabilidad que dejaba cada segmento.

**Especialistas que acompañaron este proceso:** Marcelo Celestino, Leo Davies, y Cecilia Nuñez.

## **ODINA**

Principales temas tratados:

Modelo de Negocio. Se desarrolló el modelo de negocio en función a la propuesta de valor y al target al que apunta, teniendo en cuenta la construcción de un negocio que le permita a la fundadora vivir de eso.

Se definió la comercialización de 4 tipos de productos, servicios de Reiki y otros tratamientos como kit de productos para Navidad. Redefinición del target o clientes objetivo e identificación de canales de comercialización que le permita salir de Neuquén y ampliar ventas a otras provincias/ localidades, dada la Propuesta de Valor.

Proyecciones económico-financieras, se revisaron los números históricos del negocio. Una vez definido el Modelo de negocio, se avanza sobre la nueva fase de Odina.

Definición de objetivos de mediano plazo. Se realizó el ejercicio de la fecha, donde la emprendedora se imaginó el futuro de Odina. Se estableció la creación de un gabinete propio para las terapias alternativas y venta consultiva de productos. También se profundizó sobre lo que implica tener una marca posicionada: ser referente en productos conscientes de elaboración artesanal. En ambos casos se identificaron las tareas a completar y los desafíos y barreras a superar. Se propone trabajar en una página web para generar contenido específico.

**Especialistas que acompañaron este proceso:** Lisa Ocampo, Dolores Ayerza y Cecilia Nuñez.

## **Jara Joyas**

Principales temas tratados:

Comunicación y branding. Imagen digital, fotografía y mejoras en la comunicación en redes sociales, para darle un look más “de autor”. Se vieron diversos contenidos para subir, además de fotos de joyas. Acciones de venta, promociones y armado del catálogo para las fiestas de navidad.

Venta online. Evaluados cambios para la tienda nube. Enfocar en Instagram para que lo use como canal de venta, no solo de difusión, sumando a la publicación de las joyas un porcentaje para publicidad.

Presupuesto económico y financiero. Se dividieron los productos entre de autor y masivo. Precios y diferenciación. Ampliar ventas de productos masivos, saliendo de Neuquén, a través de aliados locales de accesorios y joyerías en otras provincias. Se armó planilla de seguimiento diario de gastos y ventas para que actualice el Estado de Resultados. Se armó planilla de seguimiento de pagos.

Acciones comerciales aún en proceso: difundir más las joyas a pedido, que son las que más le gusta hacer y le dejan mayor rentabilidad. Lanzamiento de una promoción de un anillo para probar una acción de venta concreta.

**Especialistas que acompañaron este proceso:** Gustavo Eidlin y Valeria Viva

## **Eco Apuntes**

Principales temas tratados:

Modelo de negocio. Identificaron los canales de venta, los diferentes productos a ofrecer por canal y el costeo para entender la rentabilidad por unidad vendida y cuánto tendría de utilidades en caso de vender cierta proporción de la producción.

Se definió un nuevo producto para nicho, con mayor valor agregado y precio, buscando también diferenciarse y encontrar un lugar en el mercado.

Gestión y autogestión: adopción de procesos y rutinas habiendo identificado oportunidades de mejora. Cómo gestionar los pedidos; ponerse límites de tiempo para concretar tareas y lograr una mejor optimización del tiempo.

- Dividir grandes tareas en distintos momentos,
- planificar las áreas de trabajo y personales asignando un espacio en la agenda para poder realizarlas.
- Estrategias para aprovechar correctamente las horas en que tiene más energía
- Estrategias para hacer bloques de horas sin la distracción y dispersión del celular.

Lanzamiento de nueva línea de producto de nicho. Siguiendo un tema que le apasiona se desarrolló una propuesta alrededor de la magia y lo esotérico. Desarrollo de la comunicación en Instagram dirigida hacia este nuevo nicho.

**Especialistas que acompañaron este proceso:** Gustavo Eidlin, Lorena Nuñez y Cecilia Nuñez.

## **Estudio 618**

Principales temas tratados:

Modelo de Negocio: redefinición ante cambios en la conformación del equipo fundador. Actualmente se basa en servicios de desarrollo de producto a emprendimientos y participación en el beneficio de las ventas realizadas por el emprendimiento. Luego de un año de prueba y error se llega a la conclusión que esto no termina de funcionar porque no controlan la comercialización ni los canales. Viraron a servicios de carpintería para empresas establecidas, y comenzaron a ofrecer el servicio de desarrollo de producto a esas mismas empresas.

Estrategia Comercial y Organizacional. Existe un abanico de nuevos proyectos y se orientó al equipo emprendedor en la selección de aquellos con mayor potencial.

Nueva unidad de negocio. Desarrollo de servicios de diseño para soluciones habitacionales.

Rearmado del equipo de trabajo. Redefiniciones de roles entre los fundadores a partir de nuevos intereses.

**Especialistas que acompañaron este proceso:** Ruben Cesar y Ricardo Rodriguez.

## **vii. TALLERES ADICIONALES**

En función a ciertos cambios que se produjeron en relación al componente de post incubación, se adicionaron 4 talleres.

Al momento de iniciarse el programa, de los 12 proyectos propuestos para acceder a la post incubación, dos decidieron darse de baja. Como recién se iniciaba el programa se decidió junto a COPADE que la manera de aprovechar esas horas disponibles era sumar dos emprendimientos más al proceso de incubación. Es así como se llega a seleccionar a 22 emprendimientos.

Con el programa avanzado, transcurría más de las 2 terceras partes, dos proyectos más se dan de baja de la post incubación por cuestiones personales. Dado el grado de avance de las actividades se define que la mejor manera de aprovechar esas horas que se liberaban era el dictado de cuatro

seminarios dirigidos a los incubados de las ediciones 2020 y 2021 en temas que se identificaron como relevantes a seguir profundizando. Los talleres fueron:

- **Costos y armado de presupuesto:** Mediante casos concretos el objetivo es profundizar en el sistema de costos, todo lo que debe ser incluido en ese ítem y como diseñar un presupuesto. Este taller fue dictado el 9 de noviembre.



Figura 53: Fotografías del encuentro del taller “Costos y armade de presupuesto”

- **Relacionamiento y Networking:** Se trabajó en aspectos relacionados con la importancia de conocer el ecosistema emprendedor local, identificar organizaciones que puedan aportar al desarrollo del proyecto. Estrategias para potenciar las redes de contacto. Este taller fue dictado el 16 de noviembre.



Figura 54: Fotografías del encuentro del taller “Relacionamiento y Networking”

- **Productos y servicios para mercados de nicho:** Identificación de clientes y cómo comunicar nuestro producto resaltando su diferenciación. Este taller fue dictado el 23 de noviembre.



Figura 55: Fotografías del encuentro del taller “Productos y servicios para mercados de nicho”

- Preparación para la presentación de proyectos: taller orientado a mejorar nuestra presentación y comunicación de los emprendimientos. Este taller fue dictado el 30 de noviembre.



Figura 56: Fotografías del encuentro del taller “Preparación para la presentación de proyectos”

## viii. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Por segundo año consecutivo pudimos implementar el programa de apoyo a los emprendimientos nacientes en los rubros de diseño industrial, diseño gráfico, comunicación visual, diseño de interiores, indumentaria y textil, gastronomía, y cosmética natural, distribuidos en el territorio neuquino.

Los emprendedores y artesanos son un sector clave para el territorio, en términos de **economía local, vínculos sociales y el atractivo turístico**. Son los emprendedores los que **dan vida a nuestras regiones** y esto lo comprendió muy bien COPADE.

El éxito de la convocatoria de proyectos y la alta participación sostenida por los emprendedores, sea incubados, post incubados y los participantes del programa de formación, es una prueba de la necesidad que existe por encontrar un espacio de desarrollo personal y profesional en materia de autoempleo y empresariado. Un espacio de intercambio, de visibilidad, y de acceso a recursos.

Las recomendaciones se dividen en dos. Primero, sobre el programa existente ejecutado en 2021, y segundo, sobre posibles líneas de trabajo para profundizar el rol de COPADE en el desarrollo territorial.

**Programa de formación.** Adelantar la fecha de inicio de la trayectoria formativa para evitar generar mayor trabajo a los emprendedores en los tres últimos meses del año. Por otro lado, contar con herramientas y mejoras en el negocio, les permite llegar mejor preparados a la primavera-verano, cuando las ventas suelen aumentar. Para los cursos, elegir un día de la semana como martes o miércoles (lejos del fin de semana). Proponer una modalidad mixta entre lo virtual y lo presencial, con al menos 2 encuentros en vivo. Respecto al tiempo de la capacitación: proponer cursos de máximo 1 hora y media, con media hora final de preguntas y respuestas a los emprendedores. Dejar con quiz final con “qué me llevo” y dejar una herramienta concreta por modulo, fácil de implementar, para que el emprendedor pueda utilizarla de manera asincrónica.

**Actividad de networking.** Una vez cada 15 días, organizar un encuentro virtual por zoom o IG, por ejemplo los lunes a las 8 am o 7 pm. La idea es encontrarse para despejar dudas, dar consejos prácticos y aprender de las experiencias de otros emprendedores.

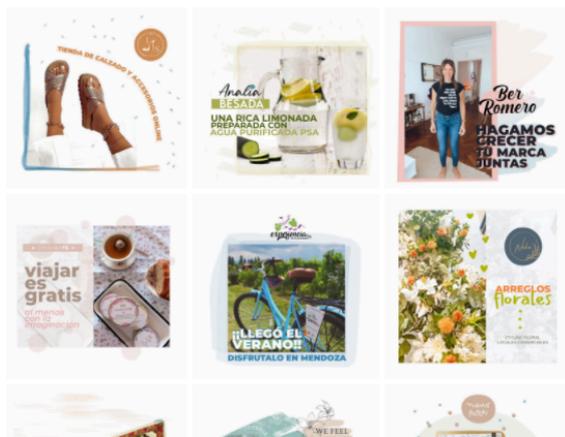
**Plan de Acción.** Se recomendará a los Directores de Proyecto usar las 2 últimas sesiones de las 10 programadas con el emprendimiento, para revisar y finalizar el Plan de Acción con objetivos a alcanzar en un año.

**Post-incubación.** Se evidencia que existe un esfuerzo adicional de coordinación de los encuentros de asesorías técnicas entre los expertos y el emprendimiento que será revisado en futuras ediciones. También es necesario que uno de los expertos (en el caso que existan 2 o 3 diferentes) debe actuar de coordinador y evitar que el emprendimiento reciba feedbacks disonantes.

**Línea de financiamiento accesible** para los emprendimientos del programa de incubación. Rever los términos y condiciones de las líneas que COPADE tiene con CFI para acompañar sea la profesionalización de los incubados como el crecimiento de los post-incubados.

Respecto a las líneas de acción a explorar:

**Landing-page con catálogo online de emprendimientos**, accesible desde la página del [Centro de Diseño](#) (CDNeu), con el objetivo de ofrecer visibilidad a los proyectos apoyados por COPADE y promover negocios y alianzas entre los emprendedores y empresarios de la región.



Ejemplo 1: Colocar la imagen del emprendimiento y haciendo click sobre ella, deriva a la web, tienda, o red social del emprendimiento

Ejemplo 2: crear un espacio autogestionable donde el/la emprendedora pueda elegir sector de actividad, subir máximo 2 imágenes, datos de contacto y breve biografía.

**Insertar a los emprendimientos con fuerte impronta local** en el mapa turístico comercial de la provincia de Neuquén, acción conjunta con el Ministerio de Turismo local. Por ejemplo, Tejidos Elvia Albornoz, Marte cerámica artesanal, Papelería Patagonia, Cali, NPK Kayaks.

**Pensar una línea de financiamiento para alentar la digitalización del negocio.** Se trata de montos pequeños (\$50.000) de única vez que ayuden al emprendimiento a: adquirir un software de gestión (caja, existencias, clientes, etc.); Gastos de publicidad digital y/o Soluciones de fidelización; Soluciones de geolocalización, compra de palabras clave, estadísticas de audiencia; reserva del nombre de dominio; Creación de páginas web (suscripción, desarrollo, implementación, adquisición); Suscripción a una solución digital destinada a desarrollar las ventas (plataforma online, Marketplace, click and collect), etc.

**Organizar una visita a Buenos Aires**, de emprendimientos seleccionados, para que los/las emprendedores/as puedan ver el funcionamiento de fábricas y talleres del rubro diseño, sentarse con empresarios, conocer las últimas tendencias en diseño, tecnología y usabilidad, y adentrarse en el mundo de la exportación de bienes y servicios.

## **ix.ANEXOS**

Los anexos que incluye este informe final son: i)Bases y condiciones de la convocatoria de los proyectos a ser incubados; ii)Las presentaciones que realizaron los diferentes formadores en los talleres del componente campus; iii)Los planes de acción del proceso de incubación; iv)Los informes de post-incubación y v)Las encuestas realizadas a los incubados y postincubados. Todo este material se encuentra disponible en el siguiente link: <https://drive.google.com/drive/folders/1Py5I8CE6FGEVYvX12BTqAS6Fmxrc5jwb?usp=sharing>