

**XXXV CONGRESO ARGENTINO DE  
PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA  
SU GESTIÓN**

**CATEGORÍA: COMUNICACIÓN DE EXPERIENCIAS  
PROFESIONALES**

**AUTORES:**

**C.P.N. Zulma Ester Luparia (Socio Activo)**

**C.P.N. Beatriz Isabel Lucero (Socio Activo)**

**C.P.N. Susana Graciela Medina (Socio Activo)**

San Salvador de Jujuy – Octubre 2012

## ÍNDICE

Resumen	2
¿Qué es una incubadora de empresas?	3
Antecedentes	5
¿Cuál es la característica de una incubadora de Base Tecnológica	6
Incubadora de Base Tecnológica (INCUBATEC)	8
Objetivos	8
Organización	8
Estructura de Funcionamiento	8
Plan de Trabajo y Actividades	9
Tipos de Contratos	10
Condiciones de los Contratos	11
Servicios que ofrece la incubadora	11
Obligaciones de la empresa incubada	12
Duración de los contratos de incubación	13
Contribuciones a favor de Incubatec de las empresas Incubadas	13
Costos y Gestión	13
Anexo I	16
Anexo II	20
Anexo III	22
Anexo IV	23
Bibliografía	24

## **INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA SU GESTIÓN**

### **CATEGORÍA: COMUNICACIÓN DE EXPERIENCIAS PROFESIONALES**

**RESUMEN:** El siguiente trabajo presenta el caso de la gestión de una Incubadora de Empresas de Base Tecnológica. Parte de su conceptualización, antecedentes históricos internacionales, nacionales y locales.

Se aborda el caso concreto de la Incubadora de Base Tecnológica (INCUBATEC), situada en General Pico, Provincia de La Pampa, describiendo cómo es su organización y objetivos, su estructura de funcionamiento, plan de trabajo y actividades, tipos de contratos celebrados de acuerdo con las modalidades de incubación, servicios que ofrece la incubadora, para concluir con el análisis de los costos y la gestión de la misma.

## ¿QUÉ ES UNA INCUBADORA DE EMPRESAS?

**Incubar** significa, en su más vieja acepción, proveer las condiciones necesarias para favorecer el desarrollo de un embrión. Llevado al ámbito de los negocios, incubar una empresa es brindarle el apoyo necesario que permita su nacimiento y permanencia, en especial en sus etapas iniciales, pues esta resulta ser la etapa de mayor vulnerabilidad.

Según la National Business Incubation Association (NBIA) *“una incubadora de empresas es una herramienta del desarrollo económico, diseñada para acelerar el nacimiento y el crecimiento de emprendimientos a través del aporte de recursos y servicios que sirven de soporte para la empresa incipiente. Provee del acceso a espacio con renta apropiada y alquileres flexibles, servicios de oficina y servicios de soporte de equipos tecnológicos y asistencia para obtener el financiamiento necesario para el crecimiento de la empresa. Aspira tener un impacto positivo en la salud económica de la comunidad, por la maximización del desarrollo de empresas, respondiendo a un modelo dinámico, sustentable y eficiente”*.

La Asociación Nacional de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos de la República Argentina (AIPyPT)<sup>1</sup> define: *“una incubadora es un espacio físico y un conjunto de servicios básicos compartidos por varias empresas en formación, que cuenta con un grupo técnico-administrativo que brinda servicios empresariales, de acceso a instrumentos de promoción y fomento, y está estrechamente vinculada con un área académica o de I + D que aporta servicios científicos-tecnológicos especializados y es fuente de ideas innovadoras”*.

La publicación Coyuntura Económica de la Ciudad de Buenos Aires (N° 1 – 12/00) respecto a qué es una incubadora de empresa manifiesta que *“es un programa que tiene como objetivo facilitar el surgimiento de emprendimientos o negocios de base tradicional y/o tecnológica, brindando asistencia para que las nuevas empresas sobrevivan y crezcan durante su etapa de despegue, en la cual son más vulnerables. En general, ofrece por tiempo limitado un espacio compartido con otras empresas y una vez vencido este, las empresas graduadas pueden optar por una nueva localización e independizarse de la incubadora. Pero el concepto de incubadora no se reduce a un esquema de dividir gastos o compartir espacios y servicios; se trata de un programa de incentivos a la creación de empresas competitivas donde los participantes seleccionados compartan experiencias e información entre sí, generando una sinergia que contribuya a la creatividad y a la ganancia de capacidades”*.

Se desprende de las definiciones anteriores que las incubadoras realizan fundamentalmente una transferencia de know how hacia los integrantes y entre estos, conjuntamente a otros servicios necesarios tales como un espacio físico, acceso a laboratorios, asesoramiento profesional en temas de interés, facilitar contactos comerciales para generar negocios, asistir en la búsqueda de financiamientos, acceso a equipamientos indispensables, capacitación, gerenciamiento, todo lo cual constituye para

---

<sup>1</sup> La Asociación Nacional de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos de la República Argentina es una entidad sin fines de lucro, creada el 19 de marzo de 1999 y reúne la mayoría de las incubadoras de empresas, parques y polos tecnológicos de la Argentina. Sus aportes y contribuciones son tareas de sensibilización, formación, asistencia técnica y estudios sobre la creación de empresas innovadoras, la promoción del emprendedorismo y el desarrollo local, entre otras.

las empresas incubadas una gran ventaja en su objetivo de progresar y a muy bajo costo, dado que todo es compartido entre los emprendimientos seleccionados.

El principal beneficio de cualquier incubadora es llevar al mínimo el riesgo de quiebre de un negocio. Para lograr este objetivo es necesario que toda incubadora cumpla con tener:

- a) **Plan de Negocios:** como herramienta que permite conocer estrategias y costos de cada proyecto en pos de poder estimar la viabilidad del negocio presentado.
- b) **Capacitación Empresarial:** en temas varios como ventas, administración, finanzas, estrategia, contabilidad, aspectos legales, marketing.
- c) **Gestión y Acompañamiento:** brindar asesoramiento en forma personalizada sobre temáticas propias de cada negocio.
- d) **Herramientas:** brindar apoyos que fomenten el desarrollo interior de cada negocio además de software, infraestructura, marketing, imagen y otros servicios.

Es común además que se cuente con la asistencia de alguna unidad académica, un ejemplo de ello es Brasil donde el 70% de las incubadoras están vinculadas a algunas universidades. También es importante contemplar una interacción multisectorial y entre organismos públicos y privados, como el intercambio de experiencias y conocimientos con distintos organismos o instituciones de ciencia y tecnología. Todo ello debe impulsar el desarrollo local y regional, con generación de empleo, agregado de valor, competitividad, nuevas industrias.

En Latinoamérica la aparición de incubadoras de empresas con intervención del Estado es cada vez más frecuente, constituyendo un buen complemento en el objetivo de estimular el desarrollo industrial y tecnológico<sup>2</sup>. Esto es así porque muchas empresas al iniciarse enfrentan en general altos costos fijos, tienen dificultades para acceder al financiamiento por su condición de emprendimientos nuevos, no les es fácil lograr la tecnología apropiada ni cuentan con información adecuada para decidir, no disponen de los medios que les permita realizar un buen estudio de mercado todo lo cual hace que, si bien a futuro se pueden transformar en proyectos viables, no puedan dar los pasos necesarios para llegar si no es con acompañamiento concreto en esas primeras etapas.

Es conocido y comprobado que los emprendimientos que generan la mayor cantidad de empleos y de procesos innovadores son los que llevan adelante las pequeñas y medianas empresas en cualquier país, por lo que se han transformado en la columna vertebral de muchas economías. Pero también es cierto que la cantidad de fracasos en este tipo de empresas es muy alta, porque son muy carentes de los diversos recursos necesarios y por ello muy vulnerables en las etapas iniciales, como se expresara en el párrafo anterior. Es por ello que las incubadoras de empresas se constituyen en una herramienta apropiada para lograr la sobrevivencia, crecimiento y desarrollo de nuevas empresas.

Podemos encontrar tres tipos de incubadoras de empresas:

- **Tradicionales:** dedicadas a la creación de empresas en sectores tradicionales de negocios, cuyos requerimientos de infraestructura física, tecnología y mecanismos

---

<sup>2</sup> En Argentina se dio status ministerial a todas las actividades relacionadas con la ciencia, la tecnología y la innovación, con la creación del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva en diciembre de 2007, siendo el primero en América Latina en incluir la Innovación Productiva asociada a la Ciencia y la Tecnología.

de operación son básicos. Son ejemplos los comercios, industrias y servicios en general como papelerías, distribuidores, joyerías, consultorías, comercializadoras.

- **Mediana Tecnología:** para la creación de empresas cuyos requerimientos de infraestructura física, tecnología y mecanismos de operación son semi-especializados e incorporan elementos de innovación. Son ejemplos los desarrollos de redes simples, aplicaciones web, tecnología simple para alimentos, telecomunicaciones y software semi-especializados.
- **Alta Tecnología:** incluye empresas de sectores de avanzada con requerimientos de infraestructura de alta tecnología, como tecnología de la información y comunicación, microelectrónica, sistema micro-electromecánicos, biotecnología, alimentos y sector farmacéutico.

## ANTECEDENTES

Esta herramienta comenzó a gestarse en Europa y Estados Unidos durante los años 50. Una primera experiencia en tal sentido la constituye la hoy conocida incubadora de base tecnológica de Silicon Valley en California, con la participación directa de Stanford University. Otro caso es el que surgió a fines de la década del 50 en Nueva York, cuando Joseph Mancuso adquirió una fábrica abandonada que había sido propiedad de la empresa Massey Ferguson, y la transformó en un condominio de pequeñas empresas, adicionando a esa estructura física algunos servicios elementales como secretaria, contabilidad, ventas, marketing y otras, cuyos gastos eran compartidos entre las empresas que allí se localizaban.

En los años 70 se profundiza esta herramienta en los Estados Unidos, con la creación de los primeros programas formales de incubadoras de empresas llevadas adelante por *Economic Development Administration*(EDA) y la *National Science Foundation* (NSF). A partir de allí han surgido programas similares tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo, como una herramienta de desarrollo económico.

Las primeras incubadoras fueron de uso mixto, o sea se incubaba todo tipo de empresas. Luego se comenzó con incubadoras específicas, registrándose a enero de 1990 más de 350 incubadoras de empresas operando en Estados Unidos, las que se incrementaron a 530 en 1996. También comenzaron a desarrollarse en la antigua Unión Soviética, Europa Occidental, Oriente, Australia, China e India. Se estiman que al 2000 existían 1000 incubadoras de empresas en el mundo con 9000 empresas incubadas, la mitad de ellas en los Estados Unidos.

En la década de 1980 se dio la mayor promoción y creación de incubadoras. “[...] *las comunidades empiezan a fundar incubadoras de empresas como una herramienta específica para alcanzarlas metas de desarrollo*” (ALLEN and McCLUSKEY, 1990).

Según la National Small Business Administration de Estados Unidos (NBIA) la tasa de éxito al 2000 para negocios incubados al cabo de 2 o 3 años (plazo promedio de incubación) oscila entre un 75% al 80%, contra el 20% al 25% de los nuevos negocios no incubados.

En los países latinoamericanos las incubadoras de empresas surgieron a mediados de la década de los '80, alcanzando un importante crecimiento en los '90. Los primeros desarrollos se dieron en México y Brasil.

Es muy significativa la experiencia de Brasil, donde se comenzó con estos programas en 1984. Existían 2 incubadoras en 1987, a junio del 2000 había ascendido a 135 incubadoras, con 1100 empresas incubadas, aunque por un plazo medio de incubación de 16 meses, sensiblemente inferior al plazo promedio de Estados Unidos y al 2006 el número de incubadoras llegó a 377.

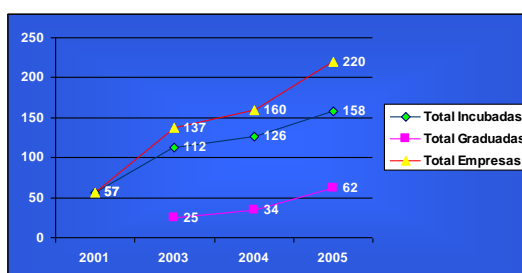
La experiencia argentina en incubadoras de empresa dio comienzo en los años '90 (1991-1992), impulsándose en especial a partir del Programa Columbus, auspiciado por el Consejo de Rectores de Universidades Europeas, cuyo principal objetivo era apoyar el desarrollo de incubadoras universitarias en América Latina. En ese marco se capacitan los primeros recursos humanos que posteriormente desencadenan los procesos de incubación de empresas.

El desarrollo argentino en incubadoras de empresas contó con un rol fundamental en primera instancia de las universidades públicas y en segundo lugar por la participación de los municipios o gobiernos locales, luego se fueron sumando otros organismos.

La participación del Estado en Argentina se manifestó fuertemente en el 2001 con la intervención de la Secretaría de Ciencia y Tecnología<sup>3</sup> a través del Fondo Tecnológico Nacional (FONTAR), que con aportes del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) inició un programa de entrega de subsidios para la planificación e implementación de incubadoras y parques tecnológicos. En el 2003 se fijaron los criterios según los cuales el FONTAR distribuye los subsidios y participa en la evaluación de los proyectos a través del Programa Especial de Incubación y Parques de la Ciencia, de la mencionada Secretaría.

El sistema en Argentina lo nuclea actualmente la Asociación Nacional de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos de la República Argentina (AIPyPT), creada en el año 1999, en la que participan universidades, municipios o gobiernos locales y asociaciones. Del relevamiento realizado por la citada asociación en los años 2001, 2003, 2004 y 2005 surge el permanente crecimiento de empresas incubadas y graduadas, como se observa en el siguiente cuadro:

### EMPRESAS EN INCUBADORAS



Fuente: AIPyPT - Relevamiento 2001-2005.

### CUÁL ES LA CARACTERÍSTICA DE UNA INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA?

Las incubadoras de empresas de base tecnológica (IBT) constituyen un caso particular de incubadoras. Son aquellas que requieren de infraestructura de mediana a alta tecnología y corresponden a sectores de avanzada. Por esas características es que en

<sup>3</sup> Secretaría transformada desde el 2007 en Ministerio de Ciencia, Técnica e Innovación Productiva.

general se localizan dentro de alguna universidad o en las proximidades de ellas o de centros de investigación o de parques científicos o tecnológicos.

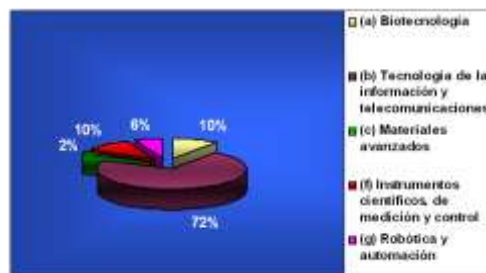
En este tipo de incubadoras la tecnología ya sea media o alta es el principal insumo que requieren para lograr sus objetivos. En ellas el conocimiento se convierte en un factor competitivo de relevancia y es el elemento generador de *valor agregado*. En general la innovación tecnológica es lo que las hace ganar en diferenciación.

Estas incubadoras tienen la particularidad de que, además de beneficiarse de los centros académicos y científicos-tecnológicos nombrados en cuanto a la provisión de infraestructura, capacitación, compartir costos, también resulta de esa relación un beneficio para aquellos centros, dado que para estos significan oportunidades para generar investigaciones de sus alumnos e incluso para emprendimientos generados por los alumnos, investigadores u otros grupos que puedan relacionarse, y se logra además una buena difusión de toda esa información lograda. En algunos casos hasta pueden significar una forma de financiamiento para las universidades o centros, cuando poseen estructura subutilizada, por lo que el compartir los espacios ayuda en tal sentido.

En América Latina la experiencia de Brasil es la más destacada, dado que aproximadamente el 60% de las incubadoras son de base tecnológica, con gran participación de las dedicadas a software, electrónica, telecomunicaciones y biotecnología.

En Argentina, los sectores de empresa que al 2005 más se habían incorporado a los programas de incubadoras, parques o polos tecnológicos se reflejan en el gráfico siguiente, en el cual se observa la preponderancia de las destinadas a tecnología de la información y telecomunicaciones, con el 72% de participación.

### SECTOR DE ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE TECNOLOGÍA DE AVANZADA.



Fuente: AIPyPT - Relevamiento 2001-2005.

La Provincia de La Pampa incentiva el uso de esta herramienta dada la necesidad de promover el desarrollo regional, y considerando imprescindible para lograrlo crear y desarrollar empresas productoras de bienes y servicios, con alto valor agregado de conocimiento como son las que producen bienes basados en **tecnologías de la información y la comunicación (TIC)**. Para ello resulta fundamental estructurar y orientar mecanismos para que distintos actores del sistema tecnológico sirvan como facilitadores, estimuladores, promotores y fortalecedores de los emprendimientos que surjan en este sentido. La unión de las capacidades de la Provincia y la Universidad, mediante el aporte de conocimiento y recursos resultó un factor clave para la concreción de la diversificación de la estructura productiva, la mejora de la competitividad de las empresas con base tecnológica, el permanente avance tecnológico y la innovación tanto de los procesos como de los productos, el incremento de la masa empresarial pampeana.



## INCUBADORA DE BASE TECNOLÓGICA (INCUBATEC)

La Incubadora de Empresas de Base Tecnológica (INCUBATEC), vinculada al desarrollo de software, electrónica, mecánica de precisión, etc. se sitúa en General Pico, lugar donde también se encuentra la Facultad de Ingeniería de La Universidad Nacional de la Pampa que dicta la carrera de Ingeniería en Sistemas, y también el Centro INTI La Pampa, de reciente creación.

### OBJETIVOS

Los objetivos de la Incubadora son:

- Contribuir a la diversificación de la estructura productiva de la provincia.
- Favorecer el desarrollo de la cultura emprendedora en la región a través de la divulgación y difusión de sus actividades y de la formación práctica de emprendedores.
- Mejorar la competitividad de las empresas en proceso de incubación.
- Brindar apoyo para el logro de resultados exitosos para nuevos proyectos de empresas de base tecnológica.
- Fomentar la Innovación y la mejora continua de las empresas de la región.
- Acompañar a los emprendedores, aumentando la masa empresarial de la provincia.
- Promover la articulación entre distintas instituciones y actores para alcanzar una mayor convergencia de esfuerzos y una mejor utilización de los recursos disponibles

### ORGANIZACIÓN

Con intervención del Gobierno Provincial y la Universidad, se conformó un Directorio, integrado por un representante de cada una de las instituciones ejecutantes, que responde e informa a los mismos sobre su accionar. Este está integrado, además, en carácter de invitados, por el Centro Regional de Educación Tecnológica (CERET), la Fundación para el Desarrollo Productivo Regional (FDR) y el Instituto Nacional de la Industria (INTI), con un representante por cada uno. Además para las cuestiones operativas cuenta con un Gerente.

### ESTRUCTURA DE FUNCIONAMIENTO

Denominación	Funciones y Responsabilidades
Directorio	<ul style="list-style-type: none"><li>• Supervisar las tareas del gerente de la incubadora de empresas tecnológicas.-</li><li>• Recomendar las prorrogas de los contratos en el caso de que fueran necesarias.-</li><li>• Solicitar y evaluar los informes que considere necesarios.-</li><li>• Decidir sobre el ingreso o no de los potenciales incubados a la incubadora en base a las evaluaciones preliminares realizadas y presentadas por el gerente.</li><li>• Resolver la aprobación o no de los planes de acción presentados por los administradores de proyectos.</li><li>• Controlar la ejecución de los planes de acción de los proyectos mediante informes de avance.</li><li>• Decidir sobre el cuándo y el cómo de la salida de los incubados.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar a través de sus instituciones y contactos, en la obtención de los recursos especializados de soporte a los proyectos en la medida en estos (6 y 7) sean requeridos.</li> </ul>
<b>Gerente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar las actividades de la incubadora y mantener al Directorio debidamente informado con respecto a las condiciones operativas de la incubadora y de todos aquellos factores importantes que pudiesen afectar su marcha.</li> <li>• Entrevistar, evaluar y administrar proyectos, favoreciendo las sinergias internas, creando un entorno favorable a los intercambios y a la calidad del trabajo.</li> <li>• Evaluar los requerimientos de personal y de medios;</li> <li>• Delinear planes de acción para la incubadora y proponer planes de acción para los proyectos incubados;</li> <li>• Organizar las relaciones externas con el fin de: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ construir una imagen colectiva de la incubadora que favorezca la atracción de nuevos emprendedores y mejore las posibilidades comerciales de las empresas de la incubadora y,</li> <li>✓ establecer buenas relaciones con los organismos institucionales, financieros, como con los ámbitos empresariales y tecnológicos.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Asistencia Técnica (cuando resulta necesario, se contratan especialistas)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar juntamente con el emprendedor los planes de acción para cada proyecto a cargo; esto implica estudiar a la potencial empresa, definir los recursos que necesitará y cómo se conseguirán.</li> <li>• Elaborar juntamente con el emprendedor y con los asesores necesarios, el plan de negocios de cada proyecto.</li> <li>• Acompañar al emprendedor en la ejecución de los planes de acción, una vez aprobados por el Directorio.</li> <li>• Controlar e indicar, si es necesario, la reformulación de los planes de acción presentados por el emprendedor.</li> <li>• Informar el grado de avance de las tareas planificadas.</li> </ul>

## PLAN DE TRABAJO Y ACTIVIDADES

<b>Tareas</b>	<b>Descripción</b>
<b>Búsqueda de ideas-proyectos</b>	<p>Se realizará la búsqueda de dos formas: reactiva y proactiva.</p> <p>En el primer caso, la incubadora tiene una posición pasiva, quedando a la espera de la llegada de proyectos. En cambio en la búsqueda proactiva, la incubadora se vale de distintos medios para lograr captar nuevas ideas. Los medios utilizados pueden ser múltiples, de variada naturaleza y aplicables simultáneamente. Algunos ejemplos son publicidad, conferencias, concursos, página web, capacitación para emprendedores, promoción de los servicios y ventajas comparativas de la incubadora, etc.</p>
<b>Generación de ideas-proyectos</b>	<p>Se contempla también que la incubadora realice actividades para poder lograr advertir las necesidades de la región y las posibilidades de negocio en ellas, para luego hacerlas conocer y despertar en la comunidad el interés en crear emprendimientos orientados a satisfacer esas necesidades.</p> <p>El medio utilizado para la generación de ideas pueden ser sesiones de torbellino de ideas con integrantes de la incubadora.</p> <p>Para obtener de la comunidad proyectos vinculados con las necesidades de la región, la incubadora utilizará medios como: conferencias donde se presente la necesidad y/o concursos para selección de soluciones.</p>
<b>Recepción de ideas-</b>	<p>Esta actividad implica realizar distintas entrevistas con el interesado que</p>

<b>proyectos</b>	culminan o no con las solicitudes formales de participación en la incubadora. En caso positivo se concreta la presentación de la idea mediante un formulario que cumple el papel de prefiltro de las ideas que llegan a la incubadora, se caracteriza por ser de múltiple opción y por contener los datos descriptivos necesarios para la posterior evaluación.
<b>Evaluación de proyectos</b>	<p>La incubadora en esta etapa estudia y evalúa cada una de las propuestas presentadas y formalizadas mediante el formulario antes mencionado.</p> <p>El proceso de evaluación consta de tres grupos de criterios, los cuales reúnen un conjunto de preguntas claves para la selección. Todos los proyectos ingresados pasan por este proceso, al finalizar el mismo se realiza un informe preliminar sobre el proyecto donde los evaluadores ponen de manifiesto su calificación. Dicho informe es elevado al Directorio para la definitiva selección o no de los proyectos a incubar.</p> <p>En algunos casos, los proyectos empresariales deben sufrir algún tipo de modificaciones o replanteos para satisfacer los criterios que la incubadora ha establecido, para luego reingresar en el proceso de evaluación.</p>
<b>Proceso de Incubación</b>	<p>En esta etapa el proyecto empresarial ya ha sido presentado al Directorio, este ha determinado que se incubará esa propuesta y a partir de allí se desarrollan distintas actividades propias de la incubación, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• planificación: es una de las tareas más importantes de la incubación. Como se verá más adelante, se planifica en todas las etapas del proceso. Entre los ítems a tener en cuenta en la planificación se encuentran: recursos necesarios para el proyecto (materiales, financieros y humanos), tiempo que demandará cada actividad planificada, priorización de las tareas, logros esperados, determinación de indicadores y de niveles a alcanzar para el egreso de las empresas, etc.</li> <li>• puesta en marcha o lanzamiento es la función a través de la cual se dispone de la realización de las operaciones necesarias a fin de dar cumplimiento a la planificación. Los planes de acción son primero evaluados por el Directorio y luego ejecutados por los administradores en conjunto con todos los otros medios de la organización.</li> <li>• seguimiento y la evaluación son tareas necesarias para el control del avance de la programación realizada. Su finalidad consiste en apreciar si se está cumpliendo con la planificación y, de haber retrasos o falta de recursos, determinar los cursos correctivos de acción en función de lo ocurrido.</li> <li>• finalización es la salida de la empresa de la incubadora para instalarse en el mercado de manera autónoma, ya sea por que se han alcanzado las condiciones de egreso o porque se ha cumplido el plazo máximo de incubación de 2 años</li> </ul>
<b>Búsqueda de Financiamiento y relaciones con otras instituciones</b>	<p>Esta actividad se realizará en forma paralela a las demás e implica la búsqueda de posibles fuentes de financiamiento, ya sea para actividades de la incubadora como para los incubados en diferentes programas de financiamiento y fomento de este tipo de proyectos, tanto sean nacionales como internacionales.</p> <p>Además se intentará una constante relación con centros del país como de otras partes del mundo con el fin de intercambiar experiencias, crear redes de trabajo, etc.</p>

## TIPOS DE CONTRATOS

Todo emprendedor que presenta una idea y esta resulta aprobada por ser pertinente a los objetivos de la incubadora y encuadre de la actividad, debe presentar un plan de negocios, que es evaluado, en principio por el gerente y luego por el Directorio. En caso de ser aprobado el emprendedor debe decidir la modalidad de la incubación, estas son dos:

- 1) MODALIDAD DE INCUBACIÓN PRESENCIAL
- 2) MODALIDAD DE INCUBACIÓN VIRTUAL

Se define como modalidad de incubación presencial a aquellos proyectos que hacen uso cotidiano de alguno de los box de trabajo e instalaciones que posee INCUBATEC.

Mientras que la modalidad de incubación virtual, incluye aquellos proyectos que NO hacen uso cotidiano de ninguno de los box de trabajo e instalaciones que posee INCUBATEC, es decir que tienen su propio lugar de trabajo, que puede estar en la misma localidad o no, pero siempre dentro de la provincia de La Pampa.

## CONDICIONES DE LOS CONTRATOS

Los servicios ofrecidos por INCUBATEC a LA EMPRESA INCUBADA no constituyen en ningún caso contrato de locación de servicios, cesión de ningún tipo; ni crea vínculo alguno de empleo entre las personas que trabajan para LA EMPRESA INCUBADA con INCUBATEC o viceversa.

## SERVICIOS QUE OFRECE LA INCUBADORA

Durante el proceso de incubación, INCUBATEC brinda a LA EMPRESA INCUBADA servicios en aspectos financieros, tecnológicos y operativos según las definiciones que se detallan a continuación:

### ✓ Servicios Financieros

INCUBATEC brinda información sobre las herramientas públicas y privadas disponibles y los requisitos para su solicitud, guía y aconseja al incubado sobre la conveniencia de su obtención y, dentro de lo posible, facilita su acceso a través del soporte formal de documentación.

### ✓ Servicios Tecnológicos

INCUBATEC propicia la disponibilidad de especialistas que puedan brindar asesoramiento, guía y/o capacitación en la medida de lo necesario para LA EMPRESA INCUBADA, de manera de brindar orientación no solo en cuanto a aspectos puramente tecnológicos sino también en cuanto cuestiones metodológicas.

Los servicios y las áreas del conocimiento científico y tecnológico generados en la Universidad Nacional de La Pampa pueden ser aprovechados por LA EMPRESA INCUBADA, creando una consecuente retroalimentación entre los ámbitos intra y extra universitarios.

### ✓ Servicios Operativos

Estos servicios se pueden clasificar en servicios **de base y de apoyo**.

Son servicios **de base** los que tienen que ver con la infraestructura y son para el conjunto de las empresas incubadas por la modalidad presencial.

Estos son:

- Edificio con oficinas equipadas.
- Sala de reuniones.
- Teléfono - Fax
- Acceso a videoconferencias
- Servicios básicos.

- Internet a través del proveedor de INCUBATEC.
- Mantenimiento y limpieza del edificio.
- Sala de recepción.
- Seguridad a través de un sistema de alarma.
- Redes de PC.
- PC`s para desarrollo.
- Laboratorios que pone a disposición la Facultad de Ingeniería.

**Los servicios de apoyo son de prestación periódica y en forma individual.** Brindan asesoramiento en materia de gestión o “management”, como por ejemplo:

- Apoyo a la comercialización y ventas (asesoramiento en “marketing”, diseño de documentos comerciales, etc.).
- Asesoramiento en gestión financiera (tesorería, elaboración de informes financieros, búsqueda de fuentes de financiación).
- Asesoramiento tecnológico.
- Asesoramiento en Diseño Industrial.
- Asesoramiento jurídico y fiscal (derecho de sociedades, derecho comercial y laboral, propiedad industrial, etc.).
- Asistencia técnica para la elaboración de Planes de Negocios.
- Capacitación.
- Propiciar nuevos negocios a través de necesidades que recibe INCUBATEC o de contactos de esta.

## **OBLIGACIONES DE LA EMPRESA INCUBADA**

Las empresas incubadas se obligan, durante la duración del contrato de incubación, a lo siguiente:

1. Desarrollar sus actividades en conformidad con el PROYECTO EMPRESARIAL, salvo aquellas cuestiones que hayan sido modificadas y aprobadas por el Directorio de INCUBATEC.
2. Utilizar los ambientes de trabajo en INCUBATEC única y exclusivamente para el desarrollo de las actividades descritas en el PROYECTO EMPRESARIAL, no estando autorizada a cederlo a terceros o compartirlo con terceros en ningún caso. (Caso de incubación presencial)
3. Utilizar los servicios de Internet y teléfono con la debida autorización del Gerente y las precauciones y la seguridad del caso, destinándolos exclusivamente para uso que fueron creados. Puntualmente solo podrán realizarse llamadas relacionadas al proyecto empresarial y la utilización de internet queda reservada para el chequeo de e-mail y la búsqueda / descarga de información concerniente al proyecto empresarial. Se prohíbe el uso de Internet para la descarga de música y videos, excepto en los casos en que el proyecto empresarial lo requiera.
4. Proporcionar a INCUBATEC la información solicitada sobre el desarrollo del PROYECTO EMPRESARIAL, permitiendo inclusive que INCUBATEC tenga acceso a sus libros y registros contables, estados financieros, documentación fiscal, laboral y toda otra documentación inherente al giro del negocio de LA EMPRESA INCUBADA.
5. Recibir a las personas invitadas por INCUBATEC y el Directorio en los ambientes que se asignen para tal ocasión y hacer una breve exposición sobre sus trabajos.

6. Hacer expresa mención, en la divulgación de los productos desarrollados durante el plazo del CONTRATO DE APOYO, al rol cumplido por INCUBATEC.
7. Participar de exposiciones y otros eventos de divulgación organizados por INCUBATEC.
8. Una vez terminado el plazo del contrato LA EMPRESA INCUBADA deberá restituir los equipos de propiedad de INCUBATEC.
9. No practicar actos que coloquen en riesgo la seguridad de las personas que trabajan y circulan en los ambientes de INCUBATEC y en los predios que forman parte del proyecto.
10. Relacionarse con el mayor espíritu de colaboración, basándose en los principios de buena fe y cordialidad con las demás EMPRESAS INCUBADAS e INCUBATEC.

### **DURACIÓN DE LOS CONTRATOS DE INCUBACIÓN**

El plazo de apoyo de INCUBATEC a LA EMPRESA INCUBADA es de 2 (dos) años. Este plazo puede ser prorrogado según las particularidades del PROYECTO EMPRESARIAL y justificando tal necesidad. La decisión sobre la prórroga es tomada por el Directorio en base a un informe elaborado por el gerente de INCUBATEC.

### **CONTRIBUCIONES A FAVOR DE INCUBATEC DE LAS EMPRESAS INCUBADAS**

Las empresas deben retribuir a la incubadora a través de diferentes medios:

- 1) Técnicos (soporte, guía, capacitación, asesorías),
- 2) Financieros, y
- 3) medios operativos, con la finalidad de cooperar con los nuevos incubados, ayudándolos a completar el proceso de manera exitosa.

En el caso de contribuciones financieras, las mismas consistirán en el aporte de un pago mensual de una cuota. Este valor se fija según el valor del kw/h, "Tarifa Comercial" con un consumo mensual hasta 60 KW del "Listado de Tarifas de la Asociación Provincial de Energía (APE)" del Gobierno de la provincia de La Pampa.

Esta cuota comienza a regir a partir del 6º mes de la firma del contrato y luego debe ser pagada según se detalla a continuación:

- 25% de la cuota los 3 meses siguientes al período anterior.
- 50% de la cuota los 3 meses siguientes al período anterior.
- 100% de la cuota, luego de los 12 primeros meses de transcurrida la firma del presente contrato.

Dichos fondos son destinados pura y exclusivamente al sostenimiento de INCUBATEC.

### **COSTOS Y GESTIÓN**

En este tipo de actividad que no persigue como objetivo el lucro, los productos (objetos de costos) son las distintas empresas incubadas (ver Anexo I). Para poder planificar, presupuestar y controlar la INCUBADORA, resulta necesario hacer un seguimiento de los costos que se generan por sus diversas actividades.

Los costos están asociados a los servicios que se prestan a las EMPRESAS INCUBADAS. Dada su particularidad la mayoría de ellos son indirectos a estas últimas.

Además, el nivel de actividad de la INCUBADORA está ligado al proceso de incubación y, por lo tanto, la mayoría de los costos son fijos.

SERVICIO	ACTIVIDAD	COSTO	VINCULACIÓN CON EL OBJETO DE COSTOS PRODUCTO		COMPORTAMIENTO ANTE OSCILACIONES EN EL NIVEL DE ACTIVIDAD	
			DIRECTO	INDIRECTO	FIJO	VARIABLE
Gerenciamiento	Apoyo a la Dirección	Honorarios		X	X	
Edificio con oficinas equipadas	Actividades propias de cada empresa y de la Incubadora	Depreciación		X	X	
Sala de reuniones	Reuniones o capacitaciones conjuntas o de empresas de forma individual	Depreciación		X	X	
Comunicaciones (teléfono, fax, Internet, Video - Conferencias-Redes de PC)	Comunicación de las empresas y la Incubadora	Uso de los distintos servicios		X	X	
Servicios Básicos (Agua, Luz, Gas, Seguridad)	Actividades de las empresas y la Incubadora	Uso de los distintos servicios		X	X	
Mantenimiento y limpieza del edificio.	Actividades de las empresas y la Incubadora	Pago de valor de contrato a terceros		X	X	
Equipamiento	PC's para desarrollo de productos Incubadora	Depreciación	X	X	X	
Laboratorios que pone a disposición la Facultad de Ingeniería.	Distintas tareas inherentes al desarrollo de productos	Utilización gratuita				
Difusión	Spot publicitarios Asistencia a Ferias Folletería Página web (se consignan los que involucran a la Incubadora y a todas las empresas)	Honorarios  Costos de Stand		X	X	
Capacitación y/o asesoramiento	Comercialización y ventas. Finanzas. Tecnología Diseño Jurídico Contable Gestión	Honorarios	X	X	X	
Muebles de oficina	Utilizados por las empresas y la Incubadora	Amortización	X	X	X	

Papelería y útiles de oficina	Utilizados por la Incubadora	Según su uso		X	X	
Otros (cafetería, alimentos)	De la Incubadora	Consumo		X	X	

En cuanto a la gestión, todos los años se definen los objetivos a conseguir y en función de ellos se planifican las acciones a desarrollar para su consecución. Al finalizar cada año se controla y la gerencia debe presentar al Directorio un informe sobre los desvíos con su fundamentación. Ver ejemplo en Anexo II, Anexo III y Anexo IV.

A las empresas incubadas se les pide una planificación anual con apertura semestral a fin de controlar y corregir los desvíos, si los hubiera.



## INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA SU GESTIÓN ANEXO I

### Empresas Incubadas



AllTrack es una empresa dedicada al desarrollo de **dispositivos y sistemas para posibilitar el control y monitoreo** de vehículos, de pequeño y gran porte como también de animales. Las características novedosas y tecnologías utilizadas en los desarrollos de Alltrack caracterizan a sus productos y servicios ofreciendo soluciones novedosas y prácticas para el usuario.

La investigación y búsqueda constante de nuevas y mejores tecnologías es la marca que caracteriza a esta joven y pujante empresa.

Por otros servicios y productos ofrecidos por la empresa comunicarse a

Tel: +54-9-2302-662769

<http://www.alltrack.com.ar>

[info@alltrack.com.ar](mailto:info@alltrack.com.ar)



### Linkoyan

Linkoyan empresa dinámica e innovadora proveedora de **sistemas de software al sector agro-veterinario**.

La premisa fundamental es la de brindar herramientas amigables, muy accesibles y aporte utilidades que faciliten el trabajo diario de los profesionales veterinarios. El espíritu de Linkoyan es el de motorizar la innovación en las empresas como herramienta fundamental para el crecimiento sostenido.

#### Proyectos

#### Incubados



#### Linkoyan Vet

- Software para la gestión de veterinarias de pequeños y medianos animales. El sistema incluye módulos de Clientes, Pacientes, Historia Clínica, Actividades programadas, Stock, Caja diaria, Peluquería, Guardería, Chat entre colegas, Aplicación para dispositivo móvil, etc.

#### Software para la gestión de veterinarias de Grandes animales

Por otros servicios y productos ofrecidos por la empresa comunicarse a  
[www.linkoyan.com.ar](http://www.linkoyan.com.ar)  
[linkoyan@hotmail.com.ar](mailto:linkoyan@hotmail.com.ar)



SaaSNet, empresa de tecnología informática (IT) orientada al desarrollo de sistemas de información basados en Internet.



SaaSNet brinda **soluciones de gestión sanitaria**, tanto asistenciales como administrativas permitiendo entre otras cosas implementar o mejorar la gestión de pacientes, insumos, stock, estudios clínicos, el seguimiento de pacientes basado en su historia clínica informatizada, tanto para **médicos particulares como para Clínicas Privadas y Hospitales Gubernamentales**, incluso integrando ambas actividades del profesional.

La filosofía planteada para el negocio se basa en el **modelo Saas (Software as a Service)** que particulariza el cobro de servicios y no de licencias de software.

Por otros servicios y productos ofrecidos por la empresa comunicarse a  
[www.saasnet.com.ar](http://www.saasnet.com.ar)

[contacto@saasnet.com.ar](mailto:contacto@saasnet.com.ar)



## D&Dsoft

D&DSoft se proyecta como una empresa de servicios especializada en el diseño y desarrollo de proyectos de sistemas informáticos a medida. Centralizando en áreas estratégicas de PYMES como es la gestión de la información.

**Proyectos**

**Incubados**

**T-Gestionamos**

- Desarrollo y customización de software CRM (Customer Relationship Management) para PYMES, Sistemas informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, a la venta y al marketing.

**Web**

- Desarrollo, gestión, optimización y mantenimiento de contenidos web y aplicaciones con tecnologías cliente servidor.

Por mas detalles de servicios y productos ofrecidos por la empresa visitar su sitio web  
[www.dydsoft.com](http://www.dydsoft.com)



## 815tech

Ochoquince es una empresa que se dedica al diseño y desarrollo de soluciones para la gestión de redes de información, resolviendo la problemática que afrontan los proveedores de Internet y aquellas empresas que hayan hecho de la tecnología y las comunicaciones una parte fundamental de su negocio.

**Proyectos**

**Incubados**

**Servidores para la Gestión de Redes de Información**

- Sus productos integran soluciones probadas, a estos problemas, originadas en la comunidad del software libre, y las hace cooperar de forma eficaz y eficiente, a la vez que acerca la posibilidad de uso de las mismas al usuario común mediante una capa de abstracción proporcionada por un administrador web sencillo, consistente y coherente.
- Su producto está compuesto por:

### 815 Gateway



**815 | gateway:** Servidor de acceso, distribución y control de ancho de banda con servicios de valor agregado. Se puede utilizar en redes privadas como en ISP (Proveedores de servicios de internet).

### 815 Mail



**815 | mail:** Servidor multidominio encargado de proveer correo electrónico y alojamiento de sitios web.

### 815 Proxy



**815 | proxy:** Proxy Caché Balanceador de Alta Disponibilidad. Reduce el consumo de ancho y la demora percibida en la entrega de contenidos web, disminuyendo así los costos operativos y mejorando la experiencia de usuario.

### 815 Tickets



**815 | Tickets:** Un producto de avanzada, integrado al resto de la plataforma, para la gestión y organización de los reclamos de soporte y servicio técnico del ISP en general. Por otros servicios y productos ofrecidos por la empresa visitar su sitio web [www.815tech.com](http://www.815tech.com)



**TECRO**  
ingeniería

TECRO Ingeniería

Empresa que brinda soluciones a las necesidades tecnológicas del agro permitiendo un manejo más preciso de todos los factores que inciden en el rendimiento y la sustentabilidad de las explotaciones.

**Proyectos Incubados**

#### Trazabilidad Animal para Establecimientos Ganaderos

- Sistema de trazabilidad interno orientado a establecimientos ganaderos, con la capacidad de integrarse a un futuro sistema de trazabilidad nacional. Este sistema se basa en la identificación y pesaje electrónico del animal, centralizando y administrando la información por medio de una herramienta de gestión.

#### Trazabilidad para frigoríficos

- Sistema de trazabilidad, control y gestión de stocks de los productos elaborados por un frigorífico. Permite rastrear la información desde el corte final en góndola hasta el animal en pie dentro la planta de faena.



#### Identificación para animales de criaderos y cotos de caza

- Sistema de identificación electrónica de animales de criaderos y cotos de caza desarrollado para la secretaría de Recursos Naturales de la provincia de La Pampa, con el objetivo de controlar y gestionar la actividad de los establecimientos de caza, asegurar la sustentabilidad del recurso y proteger a la fauna silvestre de la provincia.

## Identificación de pequeños animales

- Sistema de identificación electrónica de mascotas orientado a clínicas veterinarias que cuenta además con todas las herramientas para realizar una gestión eficiente del negocio (manejo de clientes y proveedores, historial clínico, manejo de stocks, etc.).

Otros  
FARSIM

Proyectos

- Actualización del simulador para entrenamiento de personal del reactor nuclear que INVAP construyó para ANSTO Australia.
- Por otros servicios y productos ofrecidos por la empresa visitar su sitio web [www.tecro.com.ar](http://www.tecro.com.ar)



PATAGONET

La necesidad de incorporar tecnología a los procesos de servicios profesionales relacionados a la industria de la construcción y desarrollo inmobiliario, la demanda insatisfecha en el desarrollo de oportunidades para inversores y la existencia de profesionales capacitados en nuevas tecnologías (que permitan reducir los tiempos de producción de proyectos arquitectónicos), dan origen al proyecto **PATAGONET, profesionales en red.**

PATAGONET es una organización que fundamenta su productividad en la creatividad e innovación de procesos, sustentada en bases tecnológicas y en la incorporación de un Sistema Generativo que permite aportar valor agregado a cada proyecto a través de la gestión de la información.



### Proyecto Incubado

- Patagonet ofrece soluciones relacionadas a la industria de la construcción y desarrollo inmobiliario, a profesionales independientes que necesiten servicios digitales específicos, inversores que necesiten herramientas para la toma de decisiones, ...

- Su producto está compuesto de:

**Una Red:** La creación de una red de profesionales que permite aumentar el conocimiento y generar nuevas soluciones.

**Sistema Generativo:** Un Software que permite la gestión de la información, creada en las distintas etapas de la construcción de un proyecto, antes, durante y después de su realización.

**Experiencia:** La integración de las distintas tecnologías y a través de las herramientas y formatos digitales, generar distintas formas de comunicar una idea.

Por consultas contactarse a:

Tel: 02954-564338

[patagonet@argentina.com](mailto:patagonet@argentina.com)

[www.patagonet.com.ar](http://www.patagonet.com.ar)

[patagonet-sistemagenerativo.blogspot.com](http://patagonet-sistemagenerativo.blogspot.com)

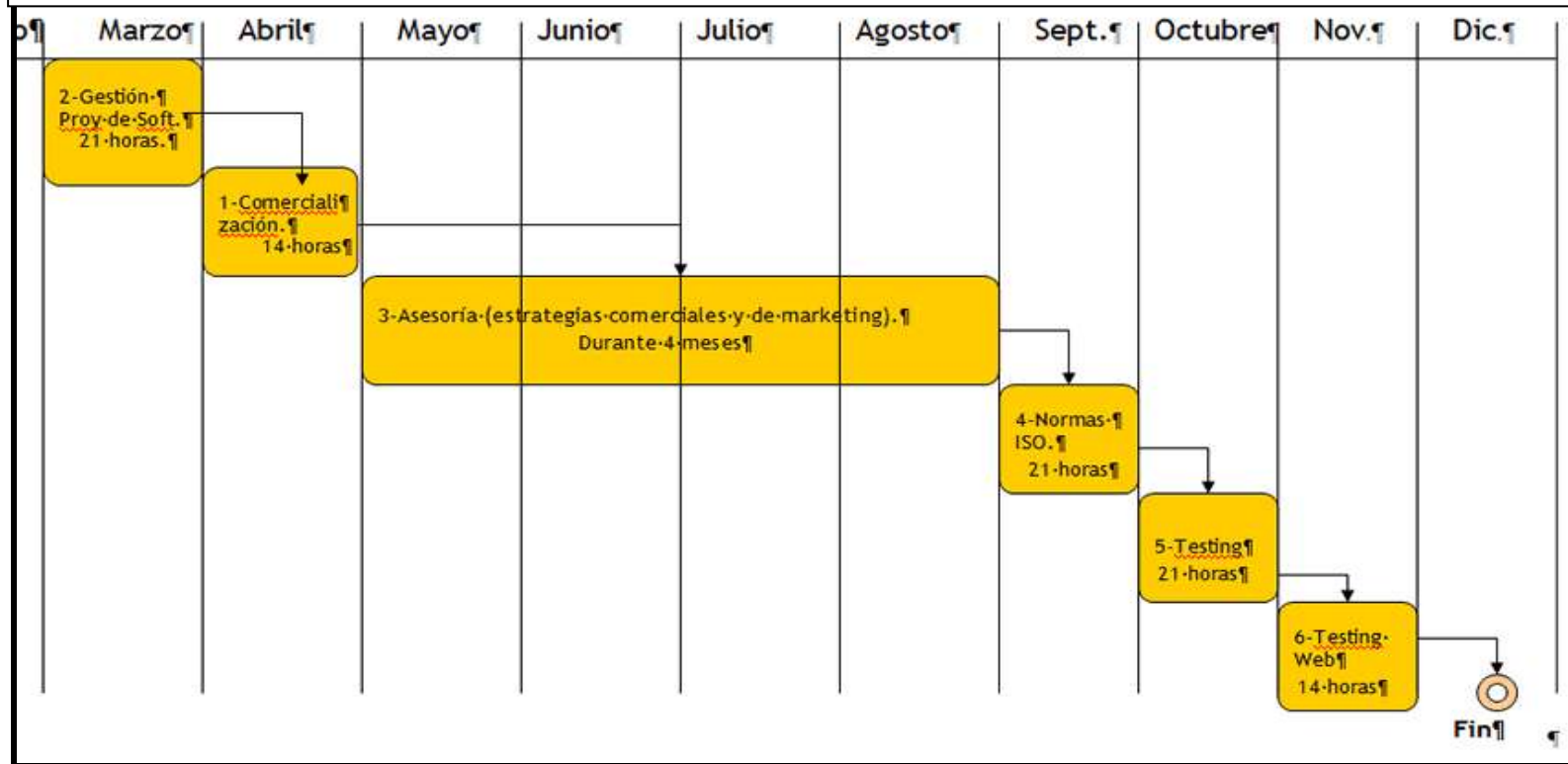


**INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA  
SU GESTIÓN  
ANEXO II**

	<b>Objetivos ordenados por prioridad</b>		<b>Objetivos ordenados por prioridad</b>
<b>Objetivos de Incubación</b>	<p>1- Colaborar en el establecimiento y crecimiento de las 5 empresas Incubadas. Medir por nivel de Ingresos netos por ejemplo. Para observar los ingresos y egresos ver las planillas de indicadores de gestión trimestrales. TECRO facturó en 2010 \$... y en 2011 \$..815tech facturó en 2010 \$..y en 2011 \$... Patagonet facturó en 2010 \$..y en 2011 \$... D&amp;Dsoft facturó en 2010. \$ ...y en 2011 \$...</p>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<p>1- Realizar una Convocatoria/Concurso para la presentación de proyectos empresariales. Lograr la incubación y financiamiento primario de los proyectos ganadores. No se realizó. Se consiguieron \$3000 pesos para otorgar un premio, cuando se realice en el 2012 el concurso.</p>
	<p>2- Lograr la incorporación de al menos 3 empresas Incubadas y 2 de ellas modalidad presencial. Se incorporó 3S, SaasNET y D&amp;Dsoft</p>		<p>2- Realizar alianzas y convenios estratégicos con instituciones tecnológicas, inversores, empresas privadas, de difusión (al menos 3 publicidades o presentaciones en radios, tv, diarios, etc.), etc. En cada actividad de capacitación se convocó a los medios, se publicó una nota en el diario "El Cronista", se realizó y emitió una publicidad en canal 3 y canales de la provincia durante 2 meses.</p>
	<p>3- Lograr la graduación de la 1º empresa incubada. No se logró, influyó mucho la caída del mercado de los Frigoríficos. Se proyecta para agosto de 2012</p>		<p>3- Realizar al menos 2 eventos de difusión de INCUBATEC, presentando a las empresas incubadas y sus experiencias vividas. Medir con el número de personas participantes en los eventos. No organizamos un evento en particular, pero INCUBATEC participó de 3 reuniones en las que se organizó el evento, La Pampa Emprende, donde además INCUBATEC participó de una mesa como expositor junto a TECRO y 815Tech. participaron 100 personas 815tech expuso el video institucional de INCUBATEC y habló de sus servicios en PampaSeg en Dic. en Santa Rosa donde asistieron 130 personas.</p>

	<p>4- Capacitación continua en temas legales e impositivos, técnicos, marketing, etc. Realización de al menos 1 jornada de capacitación cada 2 meses. Taller de Visión, ISO 9001:2008, curso de Estrategias de Comercialización, de Gerencia Estratégica de Pymes, de Estrategias de Comercialización, de Administración de Proyectos de Software, de Testing, de Testing Web. La gerencia participó de 1 curso de Formador de Formadores organizado por IPP y se comenzó el Posgrado GTEC.</p>		<p>4- Participar al menos en 3 eventos y exposiciones que posibiliten la difusión de INCUBATEC y las empresa incubadas, Expo Pyme 2009, Exposición rural, encuentro de Incubadoras, eventos nacionales, etc. INCUBATEC participó en la Exposición rural de Santa Rosa, de General Pico y las empresas en el Foro de Capital Emprendedor organizado por el IPP.</p>
	<p>5- Detectar necesidades tecnológicas de empresas en la región y posibilitar el vínculo con empresas incubadas posibles proveedoras de estas tecnologías. Se realizó el vínculo con Pinturería Rossotto, Municipalidad de QuemuQuemu, Corralón El Rosedal, Gimnasio de Int. Alvear, Fincas de Duval, Sr. Fernando Menchi (sec. de Ciencia, Tecnología e Innovación de Chubut), etc...</p>		<p>5- Mejorar el sistema de frío/calor de las oficinas de INCUBATEC, a través de aire acondicionado y calefactores. Se instalaron 2 splits, uno de 6000 Frig. y otro de 3000 Frig.</p>
	<p>6- Lograr que las empresas incubadas realicen trimestralmente la planilla de indicadores de gestión. Buscar e implementar un sistema de gestión para PYMES que reemplace en parte o en todo a estas planillas, que sea simple, ágil y útil para que las empresas incubadas puedan realizar su gestión así como facilitar el análisis y seguimiento de las mismas. Si bien no se confeccionó o utilizó algo a medida las empresas naturalmente comenzaron a usar Vtiger (CRM). TECRO, 815, D&amp;Dsoft y Patagonet.</p>		<p>6- Realizar contacto o una visita a una Incubadora referente a nivel nacional y/o internacional, por ejemplo Ingenio de la universidad ORT de Uruguay y LATU (Lab. Tecnológico de Uruguay). No se realizó</p>
	<p>7- Orientar el trabajo de las empresas incubadas hacia la calidad y metodología como la principal estrategia de trabajo en los procesos y productos de su proyecto empresarial. Se realizaron 4 cursos con INTI, detallados arriba.</p>		

## INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA SU GESTIÓN ANEXO III





**INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA  
SU GESTIÓN  
ANEXO IV**

de 01/05/2007 a 31/12/2007 (8 meses)	Total de Proy. Presentados	Total de Planes de Negocios	Total Aprobadas	Total Vigentes del periodo	
	10	2	1	1	
de 01/01/2008 a 31/12/2008 (12 meses)	Total de Proy. Presentados	Total de Planes de Negocios	Total Aprobadas	Total Vigentes del periodo	
	16	4	3	2	
de 01/01/2009 a 15/02/2010 (13 meses)	Total de Proy. Presentados	Total de Planes de Negocios	Total Aprobadas	Total Vigentes del periodo	
	13	4	2	2	Las empresas incubadas en períodos anteriores se mantuvieron vigentes, crecieron financieramente, en recursos, infraestructura y capacidad de producción.
Totales desde 01/05/2007 al 15/02/2010 (33 meses)	Total de Proy. Presentados	Total de Planes de Negocios	Total Aprobadas	Total Vigentes	
	<b>39</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	A la fecha existen 5 empresas Incubadas y 10 personas que viven de los ingresos generados de su emprendimiento incubado.

## BIBLIOGRAFÍA

CIANCIO, Mariana y FARDELLI CORROPOLESE, Claudio (2005) - *Incubadoras de Empresas en Argentina: surgimiento, desarrollo y perspectivas*. XI Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica – Altec 2005.

GOMEZ, Liyis (2002) – *Evaluación del Impacto de las Incubadoras de Empresas: Estudios Realizados* – División de Ciencias Administrativas – Universidad del Norte – Disponible en <http://maaz.ihmc.us>- 18/07/2012.

<http://www.elsantafesino.com>–“¿Qué son las incubadoras de empresas?” - 18/07/2012.

“La incubación de empresas como herramienta para el desarrollo económico” – Coyuntura Económica de la Ciudad de Buenos Aires n° 1 – 12/00.

Lic. SELA, Jorge Pablo (2009) – “Las Incubadoras de Empresas” – <http://www.emprenautas.net> - 18/07/2012.

“Incubadoras de Empresas Multidisciplina Aplicada AC – Disponible en <http://www.incubadorasdeempresas.org/> - 18/07/2012.

UTZ HOESER y VERSINO, Mariana (2006) – “a diez años del inicio de la incubación de “Empresas de Base Tecnológica” en Argentina: Balance de la Evolución del Fenómeno y Análisis de Experiencias recientes – REDES, Vol 12 N° 24 – Buenos Aires – Diciembre 2006.

[www.incubatec.com.ar](http://www.incubatec.com.ar) – 13/08/2012.

BOTTARO, Oscar E, YARDIN, Amaro R y RODRIGUEZ JAUREGUI, Hugo – “El Comportamiento de los Costos y la Gestión de la Empresa” (2004) – Buenos Aires – Editorial La Ley.