

Este documento ha sido descargado de:  
This document was downloaded from:



*Nulan*

**Portal *de* Promoción y Difusión  
Pública *del* Conocimiento  
Académico y Científico**

**<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS**

**+info <http://nulan.mdp.edu.ar/2492/>**

**Título:** Acompañando Emprendedores: la experiencia de la Oficina de Apoyo al Emprendedor de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

**Eje temático:** Producción y Desarrollo Sustentable

**Autores:** María Eugenia Libera. Contadora Pública y Licenciada en Administración. Subsecretaria de Extensión Universitaria de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Mar del Plata, Argentina. [elibera@mdp.edu.ar](mailto:elibera@mdp.edu.ar)

Lautaro Rech. Licenciado en Economía. Integrante Grupo Apoyo al Emprendedor, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Mar del Plata, Argentina. Mail: [lautarorech@hotmail.com](mailto:lautarorech@hotmail.com)

Sr. Juan Pablo Fratuzzo. Estudiante Licenciatura en Economía. Integrante Grupo Apoyo al Emprendedor, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Mar del Plata, Argentina. Mail: [juampi.fratuzzo@gmail.com](mailto:juampi.fratuzzo@gmail.com)

**Resumen:** En el año 2010, respondiendo a una serie de demandas y necesidades del entorno, se crea desde la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata la Oficina de Apoyo al Emprendedor. Teniendo como objetivo principal de la misma la promoción y el desarrollo de acciones tendientes a fomentar el desarrollo de una cultura emprendedora local. Se tomaron como principales líneas de trabajo la pre-incubación, a partir de un ciclo en el cual se busca validar la oportunidad de negocio, y la incubación, con acciones tendientes a solucionar problemáticas específicas que susciten el emprendimiento. Desde la conformación de la Oficina se han capacitado más de 500 emprendedores locales y se ha sistematizado la metodología de trabajo.

**Abstract:** In the 2010, as an answer to a series of demands and need of the environment, is created from the Facultad de Ciencias Económicas y Sociales of the Universidad Nacional de Mar del Plata, the "Oficina de Apoyo al Emprendedor". The main aim of it, the promotion and development of actions to empower the local entrepreneurial culture. The main lines of work taken are the pre-incubation, with a cycle that seeks to validate the business opportunity, and incubation, with actions aimed at solving specific problems which may arise in each entrepreneurship. Since the establishment of the Office more than 500 local entrepreneurs were trained and has been systematized working methodology.

**Palabras clave:** Emprendedorismo-Incubadoras-Universidad-Enseñanza

**Key words:** Entrepreneurship-University-Capacitation-Incubators

## **Introducción**

Todo proceso emprendedor conlleva un sinnúmero de complejidades que deben ser abordadas de manera integral por quien comienza un proyecto productivo o comercial. La sustentabilidad económica del emprendimiento será en todos los casos el determinante del éxito, y se ve amenazada por una serie de particularidades: su tamaño, su escala de producción, problemas para acceder a financiamiento, desconocimiento de mercado, carencia de redes, información asimétrica, entre otros (Kantis y Drucaroff, 2011).

Su nivel de capacidad real de gestión no es suficiente para poder superar esta realidad, ni los problemas estructurales para ir hacia etapas en el ciclo de vida de la empresa de consolidación o incluso de expansión. La opinión experta que pueda facilitarle la mejora de sus decisiones, les resulta de difícil acceso por dos motivos. En primer lugar, no cuentan con los recursos necesarios para acceder a estos servicios profesionales y por otro lado, es deficiente la formación académica en este tipo de emprendimientos. Los profesionales no conocen o comprenden la problemática socio económica por la que atraviesan los emprendimientos productivos; situación que contribuye al aumento de la tasa de mortalidad de estas unidades productivas.

Considerando que el sector MiPYMe, en nuestro país, en términos absolutos sigue constituyendo el sector de la economía de mayor flexibilidad y con mayor capacidad real y/o potencial de absorción de mano de obra y que, contribuye particularmente a la *“generación de puestos de trabajo, a la innovación, a la diversificación del tejido productivo, al fortalecimiento del espacio de la pequeña y mediana empresa y a la equidad”* (Kantis, 2010), es que, a nuestro entender, la Universidad en su rol social debe intervenir en pos de fortalecer al sector. Como respuesta a las problemáticas del medio, se crea en el año 2010 desde la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata, un Grupo de Extensión denominado “Oficina de Apoyo al Emprendedor”, en el marco del proyecto de Extensión “Acompañando emprendedores: Ejes del Desarrollo Local”, que tiene por finalidad promover y desarrollar acciones específicas para la generación de entornos locales y regionales favorables que fomenten el desarrollo de una cultura emprendedora.

## **Fundamentación**

El proceso emprendedor involucra un conjunto de actividades empresariales interdependientes (proceso dinámico), donde cada actividad, se encuentra atravesada por distintas fuerzas y componentes, a medida que se va estructurando el concepto, el modelo y el plan de empresa.

El pionero o emprendedor emprende, inicia, comienza una empresa, siendo ésta cualquier actividad humana con un fin y medios determinados. Esa decisión de comenzar, parte de un “malestar”, de una necesidad, de una disconformidad con una situación estática y busca producir cambios en ella. En los últimos años, se ha ido generando una corriente de interés en torno a una especie particular de emprendimientos denominados “dinámicos” (Kantis y Drucaroff 2011).

Los emprendedores generan nuevas oportunidades de empleo e ingreso, no sólo para sí mismos sino, en particular, para quienes encuentran trabajo en ellas. Los emprendedores dinámicos, es decir aquellos que generan las nuevas PyMES y las grandes empresas del mañana, son los que más impactan sobre el empleo sostenible en el largo plazo y el crecimiento (Kantis, 2010).

La creación y desarrollo de nuevas empresas también fortalece los procesos de movilidad social. Ello es así debido a que ofrece una carrera profesional esforzada cuyo éxito, además de generar beneficios a las personas a nivel individual, permite ampliar el espacio que ocupa la clase media dentro de la sociedad. Además, las nuevas empresas dinámicas ayudan a fortalecer la actividad económica, permitiendo engrosar la recaudación y viabilizar una mayor inversión en áreas ligadas al desarrollo social (Kantis 2007).

El surgimiento y desarrollo de nuevas empresas dinámicas requiere, por ejemplo, que haya personas con vocaciones y motivaciones claras para emprender, con proyectos de empresa que tengan potencial de crecimiento y con capacidades apropiadas para llevarlos a buen puerto. Dos factores muy ligados entre sí que inciden en la existencia de personas con motivaciones y capacidades para emprender son la cultura y la educación (Shapiro, 1984).

Deviene de estos conceptos que cualquiera puede ser o transformarse en “emprendedor”. Pero también se puede inferir que hay personas con fuerte tendencia a ser emprendedores” continuamente, es decir personas más propensas a comenzar nuevos proyectos cada vez o simultáneamente. De estas personas se ha dicho que tienen “cultura emprendedora”. Cuando existen muchas personas en una sociedad dada que tienen dicha “cultura” estaríamos en presencia de una sociedad emprendedora.

El pobre desempeño de América Latina respecto de este indicador explica el hecho de que la región no haya tenido un crecimiento más dinámico desde mediados del siglo pasado, lo que impidió que sus ingresos convergieran hacia aquellos de los países más desarrollados.

Según un estudio realizado por el BID1, (Kantis, 2010) sobre creación y desarrollo de nuevas empresas para América Latina, la cultura social inhibe, en vez de alentar, las motivaciones empresariales de las personas. Adicionalmente, el sistema educativo no juega un rol positivo, pues no promueve las motivaciones o capacidades emprendedoras. En este marco, la formación educativa constituye un factor fundamental que contribuye al proceso de desarrollo de capacidades emprendedoras.

Por otro lado, el actual contexto macroeconómico es favorable para la creación de nuevos emprendimientos, ya que existen distintos instrumentos de apoyo al emprendedorismo. Sin embargo estas oportunidades no se pueden aprovechar si en principio, no existen emprendedores motivados y capacitados. Pero además es evidente que el crecimiento económico no es igual a desarrollo y distribución del ingreso, y a su vez, la distribución del ingreso no necesariamente implica la creación de trabajo digno.

En general, podemos observar que existe un déficit de los programas de apoyo a los emprendedores en la “oferta de programas gubernamentales a nivel nacional y provincial”, ya que existe una dispersión de instrumentos de fomento, un número excesivo, duplicidades e ineficiencia. La generación de los mismos no es coordinada y falta una visión integrada; existe dificultad de acceso a los mismos desde los territorios y resultan complejos y burocráticos para los emprendedores (Galan et. al., 2007). Sería necesaria una mejor articulación entre los Programas Gubernamentales para facilitarle a los emprendedores el acceso a las distintas herramientas disponibles.

### **Metodología Utilizada**

La Oficina de Apoyo al Emprendedor, surgió por la convicción de que es imprescindible lograr que el pensamiento emprendedor sea parte de la cultura del trabajo y del esfuerzo. Y a su vez, sea una actividad con efectivo potencial para generar empresas rentables y sostenibles en el tiempo, fuentes de empleos seguros y generadoras de valor agregado en la economía.

En este marco, distintos proyectos se han realizado, cursos y talleres de capacitación destinadas a fomentar la motivación y la formación de emprendedores reforzando el conocimiento en aspectos claves para los emprendimientos. Adicionalmente, se han realizado

actividades de consultoría y asesoramiento técnico al emprendedor con un régimen de visitas del lugar donde éste desarrolla su actividad.

Respecto a este último punto se pudieron detectar a partir de las experiencias del trabajo desarrollado, algunas dificultades en la metodología empleada y por lo tanto, a partir del año 2012 el grupo de extensión, conformado por docentes, estudiantes universitarios, graduados y empresarios locales, trabajan bajo una nueva modalidad de asistencia directa, destinando un lugar físico dentro del edificio de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UNMdP, denominado “**Oficina de Apoyo al Emprendedor**”. Este nuevo proyecto plantea una modificación en la metodología de trabajo anterior; se contrata a una persona para desempeñar el rol de coordinador de la Oficina, quien recibe al emprendedor a efectos de conocer sus necesidades y, luego, deriva al interesado al miembro del equipo de asesores más idóneo en función a la problemática. La Oficina de Apoyo al Emprendedor ofrece así un espacio físico dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales destinado a dar asistencia directa a emprendedores, brindando apoyo desde distintas disciplinas, tanto para ayudar al desarrollo e implementación de proyectos nuevos como para la consolidación de otros ya existentes. Esto se efectiviza mediante actividades de tutoría y consultoría, asesoramiento técnico especializado y/o acompañamiento en la formulación de estudios de viabilidad de los emprendimientos.

El propósito general es canalizar las problemáticas que se presenten en los distintos emprendimientos en un único punto de encuentro y ofrecer un servicio profesional desde distintas disciplinas a fin de procurar éxito en su realización. Este acompañamiento se realiza con la conformación de un cuerpo de tutores interdisciplinario (profesionales, empresarios y estudiantes avanzados), quienes reciben formación permanente sobre la temática. La experiencia de trabajo con emprendedores permite destacar la importancia de contar con instituciones que brinden servicios al estilo de “médicos de cabecera”, ayudándoles a conceptualizar el negocio, a definir una agenda de desarrollo y a abrirles las puertas de otros actores y organizaciones a los que difícilmente podrían llegar solos. Quizá una de las lecciones más importantes que brindan estas experiencias se refiere al rol que deben jugar estas instituciones: construir capital social, ayudar a levantar barreras y reducir los costos de transacción que enfrentan los emprendedores (Kantis, 2010).

Se ha tomado como modalidad de trabajo, para las distintas capacitaciones, una conformación de grupos de alumnos en función de dos variables, el estadio de desarrollo en el que se encuentra cada emprendimiento, y el nivel de estudios de la persona que ha de realizar el curso, según su perfil, pudiendo ser tanto profesional como técnico.

La Oficina de Apoyo al Emprendedor, brinda asistencia directa a los emprendedores mediante actividades de consultoría, asesoramiento técnico especializado y/o acompañamiento en la formulación de estudios de viabilidad de los emprendimientos. Su propósito es canalizar las problemáticas que se presenten en los distintos emprendimientos en un único punto de encuentro y brindar un servicio profesional desde distintas disciplinas que facilite el éxito de los mismos.

Este acompañamiento se realizó con la conformación de un cuerpo de asesores interdisciplinario (profesionales y estudiantes avanzados), avocado en su desempeño al desarrollo de la cultura emprendedora, para lograr la concreción y el sostenimiento de los proyectos en la economía real y formal.

Gracias a esta metodología propuesta, mejoró notablemente el desempeño del grupo de extensión “Apoyo a emprendedores”, brindando la posibilidad de mejorar tanto la difusión de las actividades que éste lleva adelante, como los canales de comunicación emprendedor-profesional, para el trabajo en asesoramiento y consultoría y el acceso a nuevos y más complejos mercados, así como a mejores niveles de asociativismo entre emprendedores. Como consecuencia, se pudieron llevar adelante instancias de formación de futuros profesionales de manera más eficiente, ampliando el equipo de trabajo con profesionales provenientes de distintas disciplinas comprometidos socialmente.

## **Desarrollo**

El trabajo de la Oficina se estructura en dos etapas:

Por un lado, la etapa de pre-incubación de emprendimientos, en donde se busca que los emprendedores conozcan las oportunidades de negocio que presenta el entorno local, la principal línea de trabajo en este aspecto es el Ciclo UNIDEA:

- **UNIDEA**

Mediante el “CICLO UNIDEA: IDEAS y OPORTUNIDADES PARA EMPRENDER”, se busca propiciar acciones e intercambios que permitan implementar, en forma conjunta, actividades tendientes a promover y estimular la cultura emprendedora y el desarrollo productivo. Esta propuesta surge del trabajo realizado por un equipo de profesionales de la Universidad Nacional de La Plata, la Comisión de Investigaciones Científicas, la Subsecretaría de Ciencia y Tecnología del Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia, y a nivel local la Secretaría de Extensión Universitaria, en el marco del Proyecto de Extensión “Las cadenas

de valor como oportunidad para la creación de empresas y el desarrollo productivo local”. La modalidad de trabajo pretende generar un ambiente innovador, favoreciendo la resolución creativa de problemas y la interacción de las diferentes disciplinas.

Previo al comienzo del ciclo propiamente dicho, se realiza una selección de los participantes a partir de los interesados que se inscriban y asistan a la charla introductoria. Luego, los participantes trabajan en equipos conformados con un representante de cada disciplina, con un mínimo de tres integrantes, para la resolución de una consigna que al final de la experiencia concluye en la presentación de una idea proyecto ante un jurado evaluador. Se realizan jornadas participativas, talleres interactivos con actividades y dinámicas grupales para el desarrollo de habilidades de trabajo en equipo. Asimismo, es indispensable la participación de emprendedores, empresarios y actores vinculados al sector productivo a nivel local, con el objetivo de fomentar un ámbito emprendedor en donde los participantes puedan interactuar con la realidad regional y conocer sus dificultades de cara a la resolución de la consigna propuesta. Se emplea para trabajar en la validación de las oportunidades de negocio con el Modelo Lean Canvas (Osterwalder,2011). Concluido el Ciclo, las ideas-proyectos que se ponen en marcha acceden a tutorías, mentorías, y consultorías por parte de la Oficina de Apoyo al Emprendedor.

Como segunda instancia, lo que hace a la incubación propiamente dicha. Se trabaja en tutorías específicas, según el emprendimiento en particular, empleando una estrategia estructurada a partir de la experiencia de los miembros del equipo de trabajo, y de la fundamentación teórica.

Pasos para la realización de las tutorías:

#### *Encuentro Nº 1 con el emprendedor: Diagnóstico*

El Tutor se desempeña como un “clínico de negocios”, tratando de ayudar al emprendedor primero a diagnosticar, y luego, a actuar. Por lo general, quien consulta desconoce o duda de las causas por las cuales no alcanza los resultados que espera. El primer paso es el de ayudar a quien consulta a identificar el problema con la mayor precisión posible. Recién a partir de allí, es cuando es posible evaluar los pasos a seguir. Por esta razón el primer encuentro puede denominarse como de DIAGNÓSTICO.

Es muy difícil para un tutor conocer toda la problemática de un emprendimiento. Recién después de un cierto período de trabajo con el emprendedor puede llegar a comprender qué ocurre con mayor precisión. Por lo tanto, es fundamental realizar un diagnóstico en conjunto con quién o quienes solicitan ayuda.

Es posible que el tutor reconozca al comienzo de su trabajo algunos de los problemas del emprendedor, pero NO debe adelantarse en comunicarlo por dos razones:

1. Puede estar equivocado
2. Quien consulta puede no estar preparado para reconocer el problema, principalmente si lo involucra de alguna forma.

Los emprendedores pueden tener diferentes formas de trabajar, por lo cual el Tutor debe comprender:

- cómo establece las metas
- cómo administra los recursos
- cómo se comunica
- cómo soluciona los problemas
- cómo decide
- cómo se maneja con otras personas
- cómo se interrelacionan con los clientes, proveedores, etc.
- y por último, cómo dirige a otros

Uno de los criterios más importantes para predecir si quien consulta está buscando asesoramiento o simplemente necesita confirmar su hipótesis con respecto a algún tema, es evaluar el grado de franqueza, el espíritu de indagación y la autenticidad de la información que provee. En la entrevista previa, el tutor necesita cierta información para poder hacer una propuesta; si se le escatima información, es una señal a tener en cuenta.

Objetivos de la reunión de diagnóstico:

1. Definir con la mayor precisión el problema
2. Determinar si la participación del tutor es útil para la resolución del problema
3. Determinar si es un problema que es de interés del tutor
4. Si la respuesta a los puntos 2 y 3 fue positiva, formular con el emprendedor los pasos a seguir

Durante esta primera reunión se plantea el motivo de la consulta y se indaga para:

- a) Profundizar y subrayar aspectos del problema presentado y
- b) Probar hasta qué punto está interesado y dispuesto el emprendedor a tratar el tema y trabajar sobre la problemática.

Si es evasivo, hay poca disposición para analizar su emprendimiento o está confundido, es mejor ser cauto y no hacer propuestas hasta que se disponga a profundizar el análisis.

#### Esquema del encuentro

A. (PREVIO AL ENCUENTRO) Los tutores se deben interiorizar, previo a la entrevista, acerca de la temática de la tutoría (tipo de actividad desarrollada, tipo de ayuda solicitada, etc.) consultando la ficha de alta enviada por el coordinador (Ver modelo en el anexo II).

A partir de la información obtenida hasta aquí, y a los fines de guiar la primera entrevista, los tutores deben:

- Elaborar un análisis FODA sobre el equipo emprendedor
- Realizar un diagnóstico mediante el modelo de Timmons respecto al equilibrio entre
- Mercado, Recursos y Equipo (Ver anexo VI).

B. (DURANTE EL ENCUENTRO) Una vez reunidos con el emprendedor:

1. Presentación:

Nombre y apellido

Explicación del rol del tutor en la oficina

Plantear el medio de contacto con el emprendedor (Se deja a criterio del tutor el medio de contacto a emplear – email /teléfono personal/teléfono de la oficina - )

2. El emprendedor explica su idea de negocio/actividad en marcha, planteado a los tutores las dificultades y/o problemas respecto a los cuales requiere asesoramiento.

3. Los tutores deben escuchar sin hacer recomendaciones directas, realizando al emprendedor las preguntas necesarias para indagar acerca del emprendimiento y sus dificultades. Si no surgiera de la conversación, preguntar directamente en qué área o aspecto requiere asesoramiento.

4. Para finalizar, los tutores:

Solicitan al emprendedor la realización de un análisis FODA sobre él mismo o sobre el emprendimiento.

Explican la duración de la tutoría.

Explican la necesidad de compromiso por parte del emprendedor para que éste concurra a tiempo a las entrevistas. Se le hace entender que las reuniones son consecutivas y que solo se podrá disponer de la hora pautada para la entrevista, pues el tutor podría haber concertado otra tutoría para el horario siguiente.

Coordinan la entrevista siguiente, fijando día, horario y lugar donde va a llevarse a cabo.

C. (POSTERIOR AL ENCUENTRO) Los tutores deben analizar el resultado de la entrevista a fin de:

a. Determinar el área de intervención y las estrategias de apoyo a seguir según el caso.

b. Elaborar dos documentos:

- Planilla de Seguimiento del Emprendimiento PSE (Ver modelo e instrucciones en el anexo III)
- Plan de Trabajo con el Emprendedor PTE (Ver modelo e instrucciones en el anexo IV)

*Encuentros N° 2 y siguientes: desarrollo de la tutoría*

Dinámica de los sucesivos encuentros con el emprendedor

- Comenzar cada encuentro analizando con el emprendedor la tarea encomendada en la reunión anterior. La primera tarea a analizar debería ser el FODA. Sacar conclusiones junto al emprendedor y determinar pasos a seguir en función de ellas (Duración recomendada 15').
- Cada encuentro debe tener un tema o disparador teórico sobre el que se centrará la entrevista. Los tutores deben exponer las ideas básicas sobre la temática y cómo encararla en función del emprendimiento (Duración recomendada 15').
- Empezar a trabajar junto al emprendedor el tema y las herramientas aplicables para éste (Duración recomendada 30').
- Confeccionar la PSE correspondiente y enviarla al coordinador.

*Último encuentro con el emprendedor: finalización de la tutoría*

La culminación de la tutoría se producirá de acuerdo con lo previsto por los tutores en el correspondiente PTE. No obstante, y en función del resultado de los sucesivos encuentros con el/los emprendedor/es, pueden surgir recomendaciones en cuanto a los pasos a seguir respecto a:

- Si debe realizarse una nueva tutoría referida a otra temática particular.
- Si debería derivarse el caso a otro tutor.
- Si se da por finalizada la tutoría.

En todos los casos todas estas consideraciones deben incluirse en la que será la última PSE. Debe recordarse que en el caso de que fuese necesaria la realización de una nueva tutoría con el emprendedor en cuestión, siempre deberá confeccionarse un nuevo PTE. Aun cuando se continuase con los mismos tutores.

Para concluir, debe entregarse a los emprendedores la Encuesta de Evaluación de Tutorías (Ver anexo V). Deberá ser completa por cada emprendedor y entregada al coordinador de la Oficina, siendo responsabilidad de éste su obtención.

A su vez, la Oficina se considera como formadora de profesionales especializados en emprendedorismo, así se realizan diversas capacitaciones al Equipo de trabajo.

Por último, se ha trabajado de forma articulada con distintas cátedras:

1- Liderazgo y Responsabilidad Social Empresaria: Se llevó adelante un trabajo conjunto con los integrantes de la cátedra, permitiendo la complementariedad de contenidos y abordajes. Además, integrantes del Grupo de Apoyo al Emprendedor se han desempeñado como tutores de los equipos de trabajo conformados en la cátedra.

2- Gestión de la Innovación: Se participó en diversas actividades desarrolladas en la cátedra, permitiendo complementar los contenidos teóricos con prácticas supervisadas por los integrantes del Grupo de Apoyo al Emprendedor.

3- Creación de Empresas: Se llevó adelante la reformulación de los contenidos abordados desde la cátedra, aportando metodologías activas desarrolladas en las actividades de capacitación propuestas por el Grupo de Apoyo al Emprendedor (utilización de Modelo de rol, Comunicación Efectiva, Creatividad e Innovación, Plan de Negocios).

## **Principales Resultados**

- Se logró capacitar a emprendedores en diversas áreas del conocimiento, brindando herramientas de gestión del negocio que contribuyan directamente al sostenimiento de los emprendimientos productivos.
- Se logró capacitar a más de 300 emprendedores cada año, en diversas áreas, contribuyendo a desarrollar competencias emprendedoras, entrenamiento de sus presentaciones en público, comunicación efectiva, cursos no directamente específicos al ámbito empresarial, sino complementarios e igualmente necesarios para fortalecer a los emprendimientos y a los emprendedores para mejorar las relaciones personales y construcción de redes en el ámbito del Emprendedorismo.
- Se logró capacitar a los emprendedores en la formulación del Plan de Negocios y gestión de proyectos productivos, logrando generar capacidades de evaluación, seguimiento y control del proyecto, como para la presentación a terceros.
- Entre los años 2014 y 2015, se presentaron 11 proyectos al PACC (Programa de Acceso al Crédito y la Competitividad), logrando la obtención del ANR (aporte no reembolsable) para 8 de estos proyectos.
- Se brindó información, para desarrollar el hábito de análisis de entorno general básico, sobre contextos socio-económicos en diversos niveles de agregación: de la sociedad nacional a la local y regional.
- Se desarrollaron capacidades de innovación, asociativas y de trabajo en red entre los emprendedores, como base del sostenimiento en el tiempo del emprendimiento productivo.
- Se fortaleció el espacio de apoyo y consulta de los emprendedores, de manera permanente en la Universidad Nacional de Mar del Plata, a través de la Oficina de Apoyo al Emprendedor, inserta dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, donde las consultas fueron debidamente recepcionadas, atendidas y canalizadas por el equipo de asesores.
- Se contribuyó a la formación de una masa crítica de docentes de instituciones educativas de la región de nivel primario, secundario, terciario y universitario en la temática de Emprendedorismo, logrando generar en los futuros formadores habilidades y técnicas que promueven los aspectos actitudinales y motivacionales en potenciales emprendedores, a través de las dinámicas grupales, ejerciendo liderazgo, seleccionando estrategias de enseñanza, evaluación y los recursos más adecuados para optimizar el aprendizaje de otros.

- Se facilitó el acceso a información relevante para el emprendedor, relativa a fuentes de financiamiento, convocatorias de proyectos, eventos (ferias, congresos), capacitaciones, etc, garantizando, a su vez, la actualización permanente de la fuente.
- Se logró contar con una base de datos actualizada de los emprendedores, las actividades en las que los emprendedores han participado, y la evolución de sus emprendimientos mediante información adecuada, analizándolos a través de la construcción de indicadores para medir el desempeño de este programa.
- Se logró contar con una base de consultores especializados externos a los proyectos, pero que adhirieron a los mismos, dentro del ámbito universitario.
- Se formó parte de redes de emprendedorismo constituidas por formadores de emprendedores, emprendedores, e instituciones que promueven el emprendedorismo como una alternativa viable y atractiva.
- Se desarrollaron dos manuales con el objetivo de circularizar la información relativa a la metodología de trabajo de la Oficina:
  - Manual de Orientación para Tutores
  - Manual de Formación de Formadores

### **Discusión y Conclusiones:**

Con la ejecución del proyecto de “Oficina de Apoyo al Emprendedor”, se han consolidado todas las líneas de trabajo que se vienen desarrollando por el Grupo de Extensión Apoyo a Emprendedores. Consideramos que se ha logrado contribuir al desarrollo de la cultura emprendedora, afirmando la FCEyS y por lo tanto la UNMDP su rol protagónico en la región en cuanto a políticas de creación de empresas y emprendedorismo.

La Oficina de Apoyo al Emprendedor ha logrado ser visualizada por la Comunidad como una incubadora de empresas. Esto se ha alcanzado, dado que la Universidad Nacional de Mar del Plata, ha sido seleccionada como Institución Especializada de Apoyo Emprendedor (IEAE), por el Programa INCUBAR, dependiente del Ministerio de Industria de la Nación. Esto ha permitido a los emprendedores acceder al conocimiento profesional antes de tomar el riesgo de iniciar un nuevo proyecto (riesgo no solo económico, sino también, legales, laborales, etc) pudiendo validar sus ideas y tomando decisiones conscientes a través de riesgos calculados, o bien lograr que un emprendedor con un proyecto ya en marcha pueda acercarse a volcar sus consultas o problemáticas y ser preincubados por parte de los profesionales que integran la Oficina, para presentarse a las líneas de financiamiento vigentes.

Por otra parte, se les ha brindando a los emprendedores capacitaciones en variadas temáticas, desde las clásicas del empresariado y gestión de proyectos hasta aquellas que motivan las actitudes del emprendedor en su calidad de tal, o de mejora de su comunicación para conseguir realizar una presentación efectiva ante su audiencia específica (clientes, proveedores, socios, inversores, etc., reales o potenciales).

Mediante las acciones que se llevan a cabo por este grupo, se logró contar localmente con un amplio grupo de actuales y futuros profesionales sensibilizados en la temática emprendedora, que conocen el perfil del emprendedor, sus necesidades comunes y las problemáticas estructurales con las que cotidianamente este se encontró, contando con herramientas adecuadas para poder brindarles posibles soluciones, ya sea mediante el desenvolvimiento como tutores, capacitadores, consultores, promotores de la cultura emprendedora, agentes del desarrollo local sostenible, etc.

Con la incorporación como integrantes del proyecto de referentes tales como la Secretaría de Desarrollo Productivo de la Municipalidad de General Pueyrredón (MGP), la Agencia Desarrollo Estratégico Mar del Plata (ADMDP), la Subsecretaría de Producción de la Municipalidad de Maipú, la Dirección de Producción de la Municipalidad de General Guido, la Secretaría de Desarrollo Local de la Municipalidad de Mar Chiquita, la Secretaría de Producción de la Municipalidad de General Madariaga, la Secretaria de Producción de la Municipalidad de General Alvarado, la Secretaría de Producción de Partido de la Costa y el Instituto de Formación Profesional Técnica N° 194 de Miramar, y mediante la colaboración económica por parte de la Organización de Estados Iberoamericanos, se desarrollaron cursos de elaboración de planes de negocio y de Desarrollo de Habilidades Emprendedoras en Mar del Plata y localidades aledañas a la ciudad (Miramar, Madariaga, General Guido y Mar Chiquita).

Por otro lado, se estuvo en contacto permanente a través del Curso de Agentes de Desarrollo Local, con funcionarios de Lobería, Mar Chiquita, Maipú, Otamendi y referentes de otras organizaciones de la ciudad de Mar del Plata con quienes se compartió además del conocimiento específico del curso, experiencias concretas aplicadas en cada una de las organizaciones que representan. Planificamos seguir insertos en la Red Provincial de Formadores para el Desarrollo de la Cultura Emprendedora, lo que nos permite tener contacto fluido e intercambiar experiencias con las Universidades, Agencia de Desarrollo de la Provincia de Buenos Aires que forman parte de la misma. Recientemente, nos han invitado a participar de la Federación Bonaerense de Incubadoras, Parques y Polos Tecnológicos y estamos evaluando la participación en otras redes a nivel nacional. Todas estas actividades desarrolladas

estratégicamente en conjunto, generarán un círculo virtuoso que aportará a la construcción de entornos territoriales innovadores y emprendedores.

A partir del desarrollo de los cursos se pudo capacitar a más de 600 emprendedores en dos años, en distintas temáticas tendientes a generar y fortalecer el desarrollo de una cultura emprendedora.

Por su parte, las tutorías de los distintos emprendimientos, fueron desarrolladas por un cuerpo interdisciplinario (profesionales, empresarios y estudiantes avanzados) integrantes de la Oficina de Apoyo al emprendedor, pertenecientes a distintas unidades académicas de la Universidad Nacional de Mar del Plata: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Facultad de Ingeniería y la Facultad de Abogacía. De esta forma, las tutorías, permitieron que muchos estudiantes avanzados, pudieran desarrollar sus prácticas profesionales y académicas, como así también desarrollar nuevas capacidades. Formando a los integrantes del proyecto como consultores, que puedan desempeñarse posteriormente en tareas como planificar, recomendar o aconsejar en asuntos de gestión, análisis financiero, estudios de mercados, diseño de productos, planes de largo alcance, desarrollo de recursos humanos, entre otros, inherentes al emprendimiento.

Además de ello, los estudiantes, han asistido a distintas jornadas de capacitación, requeridas por la Oficina de Apoyo al Emprendedor, para poder desarrollar las tutorías de forma efectiva, respetando la reglamentación vigente.

La vinculación del Grupo “Acompañando Emprendedores” con integrantes de las “Prácticas Comunitarias” y con la cátedra de “Creación de Empresas” permitieron mejorar el servicio brindado por el Grupo de Apoyo al Emprendedor, pudiéndose dar respuesta a emprendimientos que se encontraban en una etapa muy primitiva de formación mediante tutorías llevadas a cabo por estudiantes avanzados de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, coordinados por el coordinador de la Oficina de Apoyo al Emprendedor.

En segundo lugar, la reformulación en la metodología desarrollada para el Ciclo UNIDEA, ha permitido lograr avances en la preincubación de proyectos a nivel regional. Esto ha posibilitado que se avance en la detección de oportunidades presentes a nivel regional (distintos eslabones de las cadenas de valor), y la generación de proyectos sustentables para fortalecer las cadenas de valor, incrementándose las probabilidades de éxitos de los mismos.

El sistema de inscripción a las capacitaciones (online), ha dificultado la estimación precisa de los participantes. Al ser gratuitos los cursos, se inscribe un número importante de personas que luego no participan de la actividad.

### **Propuesta de buenas prácticas**

Durante el mes de marzo de 2014, el Grupo de Apoyo al Emprendedor se ha presentado a la Convocatoria del Ministerio de Industria, INCUBAR, habiendo quedado la Universidad Nacional de Mar del Plata seleccionada como Institución Especializada de Apoyo Emprendedor (IEAE). Esto le posibilita al grupo poder brindar una mayor y mejor asistencia a los emprendimientos (Asistencia Técnica) y poder fortalecer a futuro el Grupo, mediante la articulación con otras instituciones y la generación de una estructura más grande.

Se tiene previsto a su vez que en esos espacios se puedan establecer contacto con empresarios del sector que actúen como mentores de los emprendimientos locales. Esto mejoraría el servicio brindado, pudiendo el emprendedor tener una mayor contención en los estadios iniciales de su emprendimiento, disminuyendo de esta forma la tasa de mortalidad de estas unidades productivas.

A su vez, se ha reformulado la metodología del Ciclo UNIDEA, buscando mediante este ciclo la generación de emprendimientos sustentables en el tiempo, a partir del fortalecimiento de las cadenas de valor presentes a nivel regional, complementando los eslabones de valor que componen a las mismas.

Durante el año 2014 y 2015, se trabajó en conjunto entre la Secretaría de Extensión, la Secretaría de Ciencia, Tecnología y Coordinación y las Unidades Académicas, para efectuar una modificación en la metodología de trabajo, a fin de considerar una propuesta integral, acorde a las características y la realidad de los emprendimientos que surgen desde cada disciplina o campo de conocimiento y a la creciente demanda de los mismos. Como resultado de este trabajo, se propone la creación de una Oficina de Apoyo al Emprendedor (OAE) dentro de cada unidad académica generando una red de OAE.

Actualmente se está trabajando en la implementación de la “Oficina de Apoyo al Emprendedor” en distintas unidades académicas con las que se está trabajando en la actualidad, Facultad de Ingeniería, Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño y Facultad de Exactas y Ciencias Naturales y Facultad de Ciencias Agrarias. Esto permitirá tener un mayor acercamiento a los

estudiantes de cada una de las unidades académicas, el desarrollo conjunto de proyectos, una mayor socialización del conocimiento, promoviendo el desarrollo de una cultura emprendedora.

Por otro lado, en estos mismos años, se trabajó sobre la implementación de la Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Mar del Plata, contando con un espacio físico destinado para la misma, buscando dar un salto de calidad hacia el acompañamiento de emprendimientos dinámicos con potencial y proyección de crecimiento. La incubadora de la Universidad Nacional de Mar del Plata pretende ofrecer a la comunidad del Partido de General Pueyrredón un modelo de Incubación de empresas de base tecnológica e industrial que facilite su implantación, desarrollo y consolidación. La misma focaliza sus servicios hacia empresas de Base Tecnológica e Industrial entendiendo a la innovación y la diferenciación como ejes de propuestas de valor escalables y capaces de generar impacto en el desarrollo local y regional. La Incubadora funciona en el ámbito de la Universidad Nacional de Mar del Plata, con dependencia administrativa y de gestión de la Subsecretaría de Transferencia y Vinculación Tecnológica y participación de la Secretaría de Extensión, de Integrantes de sus Facultades miembros, del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas y de la Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires. El Grupo Acompañando Emprendedores a partir de su experiencia proyecta apoyar a la incubadora en el desarrollo de capacitaciones tanto para emprendedores como para los tutores y consultores que los asisten. A través de las redes generadas en sus 11 años de experiencia, asiste a la Incubadora en el acceso a capacitadores de extensa trayectoria, especializados en temáticas como creatividad, comercialización, innovación, desarrollo emprendedor, etc. Para el año 2016, la Incubadora iniciará en el mes de abril su convocatoria a Ideas de Negocio para ingresar en el proceso de selección para incubados. Este proceso implicará un curso de capacitación para el desarrollo de un modelo de negocios Validado. El grupo Acompañando Emprendedores asistirá a la Incubadora en dichas capacitaciones, como también en la evaluación y asesoramiento a emprendedores.

## **Bibliografía:**

Audretsch, D. y Thurik R. (2001). Linking Entrepreneurship to Growth. Paper prepared for the OECD Directorate for Science, Technology and Industry.

Galán, L., De Giusti, E., Nóbile, C., & Mollo Brisco, G. F. (2007). El impacto de la globalización en las PyMEs medido a través de su actividad exportadora. In *Documentos de Trabajo*.

Global Entrepreneurship Monitor (2007). London Business School, Babson College.

Kantis, H., & Drucaroff, S. (2011). *Corriendo fronteras para crear y potenciar empresas*. Ediciones Granica SA.

Kantis, H. (2010). Aportes para el diseño de políticas integrales de desarrollo emprendedor en América Latina. *Washington: Banco Interamericano de Desarrollo*.

Kantis, H., Federico, J., Altube, L., Diaz, M., & Mendez Lazarte, C. (2007). Los determinantes del surgimiento de nuevas empresas altamente dinámicas. Una comparación internacional. *Instituto de Industria (mimeo)*.

Osterwalder, A and Yves Pigneur; Business model generation. ISBN: 978-0-470-87641-1

Schumpeter H. (1934), *The Theory of Economic development*, New York

Shapero, A.: "The entrepreneurial event", C.A. Kent *The environment for entrepreneurship*, 1984