



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

EMPRENDIMIENTOS STARTUP Y SU PROCESO DE INCUBACIÓN. ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

POR:

Silvina Belén Pelliza

Reg.: 28727– silvinapelliza.s@gmail.com

PROFESOR TUTOR:

Romina Gallardo Martínez

PROFESOR CO-TUTOR:

Analía Villegas

MENDOZA 2020

RESUMEN

En el presente trabajo se muestra una investigación enfocada en el estudio de los emprendimientos startups, el proceso de incubación y las posibles alternativas de financiamiento que existen. Para lo cual, se introducirán conceptos como Lean Startup, Model Canvas, Ecosistema emprendedor, Customer Development, Incubadoras y Aceleradora cuyo fin es dar a conocer las alternativas de financiamiento y a comprender el proceso por el cual transitan los emprendedores en conjunto con las incubadoras.

Para elaborar el mismo, se realizó una investigación descriptiva con una mirada cuantitativa que incluye un relevamiento de bibliografía especializada y de trabajo de campo a través de la aplicación de un cuestionario on line a emprendedores startup de la provincia y la realización de entrevistas a referentes de Incubadoras de Mendoza.

Donde se comienza con la explicación de conceptos claves como startup, métodos de creación y ecosistema emprendedor. Se continúa con el concepto de incubadora y aceleradora, ya que en este tipo de emprendimientos, las mismas juegan un papel importante en el proceso de creación, en el que se brindan servicios de asesoría, mentorías, capacitaciones, red de contactos para reducir el tiempo y el riesgo al fracaso.

Se puede identificar una diferencia sustancial entre incubadoras privadas y públicas, en la cual en las primeras se financian a través de un canon que abonan los emprendedores para poder ingresar a la incubadora, en cambio las públicas se financian a través de un presupuesto asignado por agente público.

Para concluir el trabajo se muestra una variedad de posibilidades de financiamiento que existen en Mendoza para cada estadio en el que se encuentra la startup. Los más requeridos son los ARN (Aportes no reembolsables) ofrecido por la provincia. En segundo lugar, se encuentran las aceleradoras que ofrecen potenciar el emprendimiento a cambio de participación en el capital.

Palabras claves: startups, proceso de incubación, financiamiento, emprendedores, modelo de negocio.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	03
CAPÍTULO I: CONCEPTOS CLAVES.....	05
1. STARTUP.....	05
1.1 DEFINICIÓN DE STARTUP.....	05
1.2 CUALIDADES.....	07
1.3 CONCEPTOS RELACIONADOS.....	08
2. EMPRENDEDOR.....	20
2.1 DEFINICIÓN DEL EMPRENDEDOR.....	20
2.2 ECOSISTEMA EMPRENDEDOR.....	24
CAPÍTULO II: PROCESO DE INCUBACIÓN.....	29
1. INCUBADORA DE EMPRESAS.....	29
1.1 CONCEPTO DE INCUBADORA DE EMPRESAS.....	29
1.2 INCUBADORAS Y ACELERADORAS: SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS.....	30
1.3 ROL DE LAS INCUBADORAS DENTRO DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR.....	31
1.4 CLASIFICACIÓN DE INCUBADORAS.....	34
2. PROCESO DE INCUBACIÓN.....	38
2.1 MACRO PROCESO DE INCUBACIÓN.....	38
CAPÍTULO III: ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO.....	44
1. FINANCIAMIENTO DE LAS STARTUPS.....	44
1.1 CICLO DE VIDA DE UNA STARTUP.....	44
1.2 RELACIÓN ENTRE PROCESO DE INCUBACIÓN Y CICLO DE VIDA DE LAS STARTUPS.....	47
1.3 ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO.....	49
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	63
1. ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	63
2. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	64
2.1 ENTREVISTA A REFERENTES DE INCUBADORAS.....	64
2.2 ENCUESTA A STARTUPS.....	68
CONCLUSIONES.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	80
ANEXOS.....	83
Anexo 1.....	83
Anexo 2.....	85

INTRODUCCIÓN

A lo largo de las últimas décadas, países como Perú, México y España han identificado que para poder posicionarse competitivamente en el mercado global, es necesaria la creación de empleo, el desarrollo de nuevas empresas y el desarrollo económico local de manera integral. Sirve de experiencia muchos países de América Latina, que destacan la necesidad de estrechar los vínculos entre las universidades, gobiernos y empresas, que generen sinergias entre políticas de apoyo, el conocimiento, la investigación y fomento emprendedor con la finalidad de crear nuevas organizaciones y mejorar las existentes, para atraer y retener talentos, mejorar ingresos y generar nuevos empleos y oportunidades de innovar.

Se considera que el tema seleccionado tiene tanto relevancia social como económica, ya que en los últimos tres años, este tipo de organizaciones ha crecido en forma exponencial. Estos emprendimientos son fuente de trabajo, innovación y creatividad, fomentan un ecosistema emprendedor y ayudan a crecer a la economía tanto provincial como nacional.

Los resultados de este estudio, ayudarán a emprendedores a poder conocer las posibles alternativas de financiamiento y a comprender el proceso por el cual deben transitar los emprendedores en conjunto con las incubadoras que los acompañan en la creación de una nueva empresa. También servirá como base para nuevas investigaciones sobre la temática, y quizás en un futuro desarrollar políticas públicas innovadoras de fomento emprendedor.

La investigación se realizó a través de un enfoque mixto puro (cuanti-cuali), donde se comenzó relevando información a través de revistas científicas, libros como “Método Lean Startup” (Ries, 2011), “Tienes una Startup” (Cabiedes, 2015) entre otros, como también trabajos de investigación, para lograr tener una base sólida sobre la cual recolectar información primaria a través de encuestas y entrevistas.

La investigación con enfoque cuantitativo se realizó en el año 2019, en la provincia de Mendoza, con el relevamiento a través de encuestas a startups que se encontraban dentro de los procesos desarrollados por la Incubadora de la Universidad Nacional de Cuyo (pública) y la Incubadora Ágilmentor (privada), como también entrevistas a referentes de ambas incubadoras para lograr conocer cómo se

emplea en la realidad los modelos de incubación y las alternativas de financiamiento para éste tipo de emprendimientos.

Luego de haber recolectados los datos necesarios para la investigación, se analizan de acuerdo a los objetivos a alcanzar, tanto en la parte de datos secundarios como también los datos primarios (entrevistas y encuestas), para poder determinar el contraste entre teoría y realidad.

La investigación se dividirá en tres capítulos, se comienza a introducir al lector en el tema con conceptos como Lean Startup, Método Canvas, Customer Development como pilares de este trabajo. Se continúa con el proceso de incubación y el acompañamiento que reciben los emprendedores de las incubadoras de negocio para poder crear una nueva empresa.

Por último, se tratarán las alternativas de financiamiento que existen en Mendoza y para concluir los resultados de la investigación.

CAPÍTULO I

CONCEPTOS CLAVES

En este primer capítulo se desarrollan conceptos que se consideran claves para la posterior comprensión del trabajo de investigación. Se seleccionan autores como Blank y Dorf, Ries, Osterwalder y Pigneur, entre otros, quienes han realizado aportes a la filosofía de Lean Startup, Model Business Canvas, Customer Development, siendo reconocidos como pioneros en el tema en cuestión, dado su experiencia y conocimiento, cuyo fin será que el lector pueda adquirir conocimientos sobre conceptos relacionados a las startups, su metodología de trabajo y por componente principal que es el emprendedor.

1. STARTUP

1.1. DEFINICIÓN DE STARTUP

El concepto de Startup suele estar relacionado con proyectos de base tecnológica, ya que es una empresa que hace uso de conocimiento científico y tecnológico para poder crecer con mayor rapidez.

El concepto es muy amplio, y no es posible englobarlo en uno solo, por lo tanto se muestra el pensamiento de distintos autores:

Blank define a la startup como: “Organización temporal formada para la búsqueda de un modelo de negocio rentable, replicable y escalable” (*Blank y Dorf, 2013*), “organización temporal”, ya que la organización cuando se constituye legalmente deja de serlo. “En busca de un modelo de negocio”, con esto se refiere que a diferencia de una empresa constituida, las startups no poseen un modelo, por lo cual se crean hipótesis sobre el producto, necesidades que subsana, que será validado con los posibles consumidores de su producto/servicio, las posibles estrategias de marketing, viabilidad del proyecto. Con respecto a *escalable* se refiere a que tiene un amplio potencial de crecimiento a un ritmo superior al que crece la suma de costos fijos y variables. El principal aporte de *Blank* fue el modelo de negocio de Silicon Valley (EE.UU.), con teoremas sobre el conocimiento y aprendizaje sobre clientes, canales de distribución, tipos de mercado, agentes de entorno en el que se desenvuelve.

La definición se origina desde lo que no es, al señalarse que *“una startup no es una versión reducida de una gran empresa”* (Blank, 2013). Con esto se refiere que las startups no deben ser consideradas como empresa, ya que como mencionamos antes, este tipo de emprendimientos no poseen modelo establecido ni organización formal.

En el libro *“Método Lean Startup”* (Ries, 2011) vincula el aprendizaje empresarial (a través del Lean Manufacturing) e innovación con el método de crear negocios rápidos, rentables y escalables (Customer Development), minimizando el riesgo al fracaso. Se entiende a la startup, como una *“institución humana diseñada para crear un nuevo producto/servicio bajo condiciones de incertidumbre externa”*.

El aporte más valioso de Ries es el aprendizaje continuo, a través de la validación de hipótesis de partida (sobre producto, canales de distribución, clientes) puestas a prueba y en el que se genera un bucle por el cual se obtienen conclusiones, y aumenta las posibilidades de crear una empresa exitosa.

El *Business Model Canvas*, explicado en el libro *“Generación de Modelos de Negocio”* (Osterwalder & Pigneur, 2010), es herramienta empresarial que permite inventar, diseñar, aprender y aplicar modelos de negocio eficaces para la puesta en marcha de una empresa a cualquier escala. Con esto se busca generar una nueva generación de emprendedores que busquen ir más allá de los modelos tradicionales de negocio de las compañías que han hecho historia en el mundo.

Su teoría central consiste en añadir al *Método Lean Startup*, el **análisis de clientes**, conocidos como *“comunidades de personas que son base del negocio, que deben conocer perfectamente y tratar sus necesidades”*, la **propuesta de valor** que desean subsanar el problema planteado, con enfoque de negocio al costo. También se le añade el **análisis de los canales de distribución**, enfocado en la forma de llegar al cliente a través de las propuestas de valor a los diversos segmentos de clientes.

Una startup inicia el desarrollo de su producto, a través de un método prueba y error, basándose en hipótesis (supuestos sobre las propuestas de valor, canales de distribución y comunicación, clientes, fuentes de ingreso, entre otros) planteadas al inicio. La empresa comienza a especializarse por funciones, e incluso una startup bien organizada (con una inclinación hacia los procesos), en la cual se reúnen para debatir temas importantes a través de grupos interdisciplinarios.

Este tipo de emprendimientos son agentes de cambio importante para generar un trabajo de calidad, con una tasa de crecimiento e innovación incremental, en los que se apoya el cambio estructural en la economía, introducción de productos innovadores y como resultado, poder adaptarse al dinamismo en el mercado a través emprendimientos de ésta índole.

Para poder identificar a las startup se definirán cuáles son las características diferenciales que poseen para destacarse de otro tipo de emprendimientos.

1.2. CUALIDADES

Su características principal es la **escalabilidad**, es decir, que tiene un alto crecimiento potencial; esto gracias a la integración entre tecnología y conocimiento técnico, lo que logra una distribución exponencial del producto.

Por otra parte para alcanzar el **crecimiento exponencial**, es decir, poder alcanzar a los usuarios de forma exponencial, a través de medios de comunicación que le permita alcanzar a un mayor número de usuarios y de clientes. Y como resultado lograr que los ingresos crezcan a una tasa mayor que los gastos de la startup; esto se obtiene a través de la tecnología.

Así también, se debe tener en cuenta que la organización se encuentra en su etapa inicial, se podría decir que es un experimento, que está en búsqueda de un **modelo de negocio claro y concreto** para poder crear una empresa con éxito, a diferencia de las PyMes que poseen un modelo de negocio. Por lo que para confeccionar el modelo de negocio, comienzan basándose en supuestos que consideran correctos para luego ser validados por los clientes.

En el siguiente apartado, se explicará el procedimiento con mayor detalle, como también cómo se relaciona la startup con sus clientes para poder conocer el modelo de negocio a través del Método Lean Startup.

1.3. CONCEPTOS RELACIONADOS

1.3.1. Método Lean Startup

Antes de centrarse en este método, se definirá el concepto “Lean”.

El concepto Lean proviene de la época del Toyotismo¹, se entiende como un sistema o filosofía de mejoramiento de procesos y servicios basados en la eliminación de desperdicios y actividades sin valor agregado, dándole un rendimiento superior a sus clientes internos como externos (empleados, clientes, proveedores y demás stakeholders).

El método fue creado por **Ries**, en 2011, basándose en la experiencia que obtuvo de trabajar con startups en Silicon Valley. La base de este método es reducir el tiempo y costo de crear empresas.

El método cumple los siguientes pasos: A) Se generan hipótesis sobre las especificaciones del producto o servicio que serán verificadas a través de un proceso de aprendizaje con sus clientes. B) Se crea un producto mínimo variable (PMV) que será puesto a prueba para juzgar las hipótesis planteadas, creando un bucle de retroalimentación entre la startup y las expectativas del cliente.

En la Figura 1 se muestra el proceso de retroalimentación constante, realizado a la par con el cliente, ya él es el que valida o no las hipótesis y el emprendedor es el que se adapta a las condiciones y aprende de él.

¹ El concepto de **Toyotismo** o también llamado Lean Manufacturing surge de la crisis del petróleo en los años 70', cuyo fin fue crear un sistema de producción en cadena, que posibilitó el trabajo flexible, el aumento en la productividad a través de la gestión y organización (just in time) de los trabajadores a través de una alta rotación de puestos de trabajo/roles.

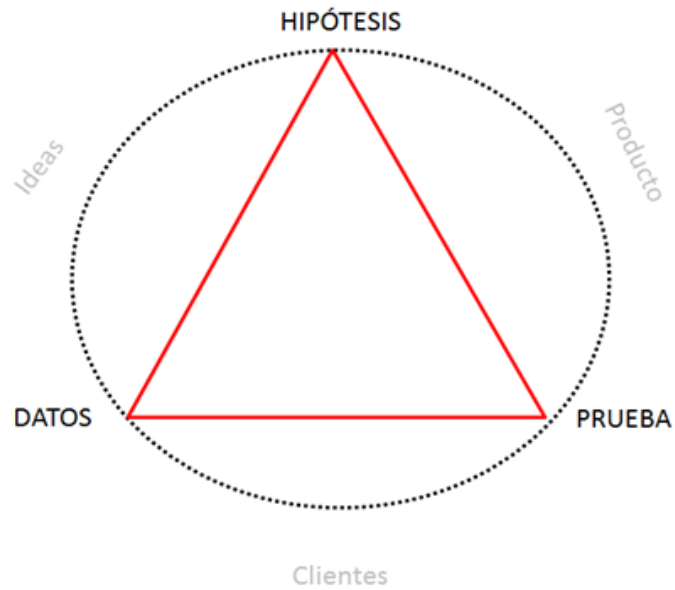


Figura 1: Proceso de retroalimentación constante

Fuente: Elaboración en base a Rodríguez Reina, Cristina (2016).

Para la aplicación de este tipo de modelo, es fundamental la comunicación con el cliente con el fin de investigar si poseen el problema que se les ha supuesto, además de analizar las estrategias desarrolladas por lo clientes para afrontar sus problemas (el cliente puede intentar paliar, obviar o solucionar por su cuenta una situación problemática).

Una vez finalizada esta tarea, la empresa pasa a crear un PVM (Producto Viable Mínimo) con el cual se testeará el problema, y podrá establecer su grado de importancia en este las características del producto y si ha sido comprendido correctamente desde la startup.

Únicamente luego de definir lo anteriormente mencionado, se realizarán continuas iteraciones de PMV para validar la solución propuesta y establecer si realmente da solución a un problema importante para el cliente y si éste está dispuesto a pagar por ello.

La filosofía Lean Startup se basa en un enfoque centrado en el cliente, que busca contrastar con cada iteración del producto en desarrollo, las hipótesis de partida y marcar un camino hacia el cual avanzar. Para poder validar las hipótesis y obtener información sobre las iteraciones es fundamental actuar con rapidez, es decir, no se considera eficiente esperar a tener el producto terminado, por lo que

es necesario presentar un prototipo cuanto antes (PVM), para testear la hipótesis con los clientes de verdad, y verificar si se está bien enfocado o conviene rectificar.

Sólo con estos puntos claros, se pasará a identificar a los productos de la competencia (benchmarking), sobre todo para aprender qué les está funcionando, porqué hacen las cosas de esa manera, qué dicen ellos y qué se dice de ellos. Para después, si es necesario, acudir a un inversor.

Cuando aplicamos este método, se debe tener en cuenta que análogamente se aplicará los siguientes: Just in time (JIT) y Customer Development, que serán desarrollados brevemente.

1.3.1.1. **Just in time**

Este método se encuentra dentro de la filosofía Lean Manufacturing², cuyo fin es aumentar la productividad reduciendo los costos administrativos, manteniendo un mínimo stock.

Para que se pueda cumplir esta filosofía se debe tener en cuenta:

- *Metodología TPM* (Mantenimiento Productivo Total) es un sistema de gestión de mantenimiento de maquinarias que involucra a todos los departamentos y todo el personal para poder maximizar su eficacia y minimiza las averías ya que cada para operador se hace cargo del mantenimiento básico de su propio equipo.
- *Producción uniforme*: pretende mejorar la predicción de la demanda, a través de producir pequeños lotes de cada producto, para poder mejorar los niveles de stock, y evitar la acumulación de material en las estaciones de trabajo y sobrecarga de trabajo de los trabajadores.
- *Calidad del producto*: permite detectar los errores o fallas de los productos con la mayor anterioridad posible, para evitar incurrir en mayores costos al final de su producción, y obtener un menor costo posible.

²**Lean Manufacturing**, es español Manufactura Esbelta, es un conjunto de técnicas desarrolladas por la Compañía Toyota que sirven para mejorar y optimizar los procesos operativos de cualquier compañía industrial, cuyo objetivo es minimizar el desperdicio.

- *Proveedores:* Para poder cumplir con JIT, es necesario tener una relación cercana con ellos, que permitan implementar estándares de calidad conjuntamente, tanto para la materia prima como los tiempos de entrega.
- *Mejora continua:* pretende involucrar a los empleados en la mejora del ambiente de trabajo, para lograr detectar con mayor rapidez problemas, y poder actuar sobre ellos independientemente.
- *Formación de empleados:* es un factor clave en la producción justo a tiempo ya que los empleados son los que van a detectar problemas y poder detectar oportunidades de mejora, por lo tanto, se los debe motivar a actuar rápidamente ante un inconveniente, y lograr una mejora continua.

1.3.1.2. Customer Development

El gran objetivo estratégico de una empresa es el descubrimiento, conocimiento y desarrollo de clientes que permitan comprobar, en una etapa temprana, las hipótesis sobre sus características y preferencias sin incurrir en grandes costos. El customer development ayuda a las startups a poner el foco en el cliente, a mejorar el modelo de negocio con el fin de reducir el margen de error, como también lograr una completa validación del modelo y la identificación de los potenciales clientes.

Es una metodología propuesta por *Blank* (2013) y plasmada en su libro “*The Four Steps to the Epiphany*” para la creación y desarrollo de startups, que se encuentran sometidas a altos grados de incertidumbre y riesgo empresarial. Ésta es una metodología en la que se basa Lean Startup, con la que se pretende conocer al tipo de mercado/cliente a través de un proceso de aprendizaje continuo, para poder ofrecer un producto o servicio acorde a sus requerimientos.

Se parte de hipótesis iniciales sobre el producto y sobre los clientes, para luego entrar en un proceso de aprendizaje por prueba y error en el que serán los clientes reales quienes ayuden a la empresa a diseñar un modelo de negocio repetible, escalable y rentable.

A continuación se describen las fases necesarias para el desarrollo del Customer Development, que permitirán conocer y desarrollar al cliente.

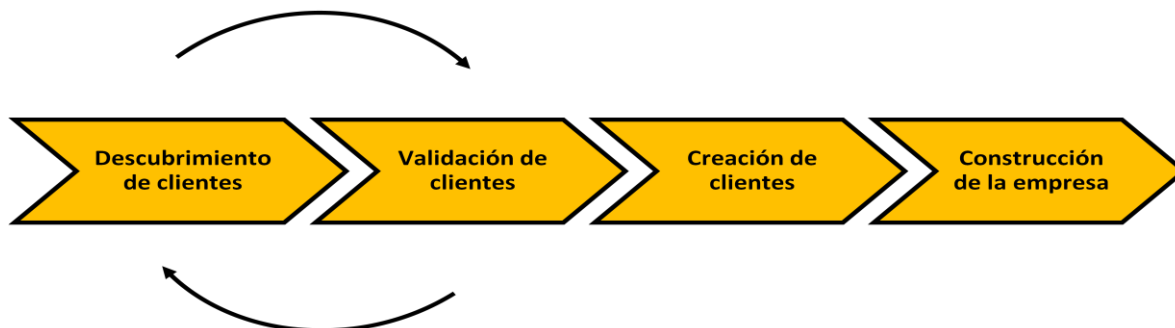


Figura 2: Fases del método Customer Development

Fuente: Elaboración propia basada en Aprende a crear tu startup con Customer Development

1. **Descubrimiento de clientes:** consiste en investigar una serie de hipótesis sobre el problema que se pretende solucionar, sobre el producto antes de comenzar a desarrollar, verificar si existen clientes potenciales suficientes para el producto que se quiere introducir al mercado.

En esta etapa se puede utilizar la filosofía PVM (Producto Viable Mínimo) y ponerlo a prueba dirigido a los llamados “early adopters, earlyvangelist o consumidores tempranos”, quienes están dispuestos a pagar y adquirir el producto inacabado o en fase de prueba, o bien, según los casos, que tienen o saben que tienen un problema o necesidad que hasta ahora cubrían mediante algún tipo de solución propia. En esta etapa, el emprendedor o socios fundadores buscan y se contactan con los primeros clientes.

2. **Validación de clientes:** consiste en verificar si se ha encontrado un segmento de mercado que reaccione al producto desarrollado, positivamente, es decir, que las ventas sean repetibles. Se trata de validar el modelo de negocio, comprobar si es viable llevar el producto al cliente que hemos seleccionado en la fase 1 y hacerlo de manera económicamente rentable.

Se crea un mapa de ruta de ventas, a la que más adelante se pueda ajustar la empresa, que sea contrastada, repetible y esté sometida por las ventas a los earlyvangelist.

Completadas las dos primeras fases, cuantas veces sea necesario, se confirma que se dispone un modelo cíclico, al verificar la existencia del mercado, localizar efectivamente a la clientela potencial, poner a prueba las hipótesis, establecer un precio, definir los canales de venta y finalmente confirmar el ciclo de ventas. Sólo en caso que la empresa halle un grupo repetible de clientes que sigan un proceso de ventas también repetible se puede pasar a la siguiente fase, en la que se buscará escalabilidad.

3. **Creación de clientes:** Se inicia desde la premisa de que se ha vendido el producto a los primeros clientes, se lo ha identificado y se ha validado que se posee una manera rentable de satisfacerlo, el objetivo es crear una demanda efectiva y dirigida hacia los canales de ventas. La mayor parte de los gastos de marketing y publicidad comienza en ésta etapa, no antes, ya que es ahora, ya es necesario validar el modelo de negocio antes de lanzar el producto al mercado masivo (“mass market”).

Depende del tipo de startup que sea, se va a operar en el mercado existente, crear un nuevo segmento o ingresar a un segmento dentro de ese mercado.

4. **Construcción de la empresa:** supone que la empresa ya ha encontrado su modelo de negocio y ha alcanzado un cierto tamaño y complejidad, por lo que ha llegado el momento de hacer la transición desde la startup informal a la empresa estructurada en departamentos, en la cual se cambiará la orientación al descubrimiento del cliente por la orientación al logro de objetivo de cada área.

Al aplicar las fases anteriormente explicadas, se podrán reconocer los beneficios que tiene este método con respecto a los tradicionales, como son la disminución de costos, margen de error, corrección fase a fase el modelo de negocio como del producto.

1.3.1.3. Fases del método Lean Startup

1. **Desarrollo del modelo de negocio:** suele utilizar el *Business Model Canvas*, herramienta en la cual se esquematiza el modelo de negocio y sintetiza mediante nueve módulos para su mejor comprensión. El mismo será explicado en un

próximo apartado dentro de este documento. El lienzo es la base sobre la cual se realizarán las iteraciones, se comprobarán las hipótesis y se modificarán las que se consideren incorrectas

2. **Desarrollo de clientes:** Consiste en la búsqueda de clientes y un modelo de negocio, es decir, definir las hipótesis, el producto y realizar la validación de clientes que permitan comprobar si el problema es solucionado con su producto. Una vez realizado lo anterior, será posible el desarrollo de la demanda o la apertura para nuevos clientes para finalmente, luego de haber encontrado el modelo, proceder a la formalización de la empresa.
3. **Desarrollo ágil:** busca realizar un producto/servicio mínimo variable con características básicas y relevantes para ponerlo a prueba con los potenciales clientes.

Las tres fases nombradas anteriormente, se realizan en forma secuencial e itinerante, de modo que la hipótesis sea validada por los clientes más arriesgados, se genera un ciclo de feedback, hasta llegar al negocio final. Estos pasos se plantean como ciclos rápidos y lotes de trabajo pequeños, lo que reduce el riesgo de desperdiciar recursos. Por esto mismo es conocido el método como *“falla rápido, falla barato”*.

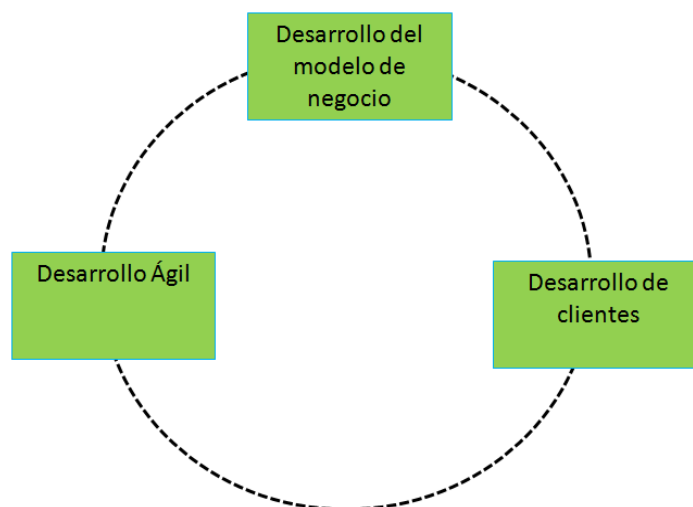


Figura 3: Fases de Lean Startup

Fuente: Elaboración propia

1.3.2. Business Model Canvas

Anteriormente se nombró en la primera fase de Lean Startup, éste modelo también conocido como *Modelo Canvas*, que reemplaza al tradicional por quedar obsoleto, ya que fue creado para una *economía estática*, que actualmente ya no existe. Por lo tanto, en 2004 fue creada ésta herramienta de diseño de modelos de negocio, por el emprendedor y profesor de la Universidad de Lausana, Osterwalder, que lo dio a conocer en su libro “Generación de modelos de negocio” junto con el profesor belga Pigneur, llamado a la metodología de confección de modelo de negocio: “*lienzo*”.

El modelo tiene como objetivos: conocer al cliente, identificar qué problemas o necesidades posee y definir una solución para éstos, como también saber cuánto estarían dispuestos a pagar. Obliga al emprendedor a estar en continuo contacto con el cliente para conocer su opinión sobre el producto o servicio que se va a lanzar. A medida que se va recibiendo el feedback del usuario, se va modificando el “*lienzo*”, en un continuo proceso de perfeccionamiento y adaptación.

Para poder esquematizar el mismo, el modelo se dividirá en módulos para su mayor comprensión, como se muestra la Figura 4:

Planilla para el lienzo del modelo de negocio



Figura 4: Lienzo de modelo de negocio

Fuente: Elaboración propia en base a <https://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>

1. **Asociaciones clave:** es la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

Para identificar las asociaciones clave, se responderán las siguientes preguntas: ¿Quiénes son nuestros aliados clave?, ¿quiénes son nuestros proveedores clave?, ¿qué recursos clave vamos a adquirir de nuestros socios?, ¿qué actividades clave realizan nuestros socios?

2. **Actividades claves:** son las acciones más importantes que deben emprender para que su modelo de negocio funcione.

Para identificar los actividades clave, se responderán las siguientes preguntas: ¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?, ¿nuestros canales de distribución?, ¿nuestras relaciones con clientes?, ¿nuestras fuentes de ingresos?

Las categorías a seleccionar pueden ser: producción, resolución de problemas y plataforma/red.

3. **Recursos clave:** son los activos más importantes para que el modelo de negocio funcione.

Para identificar los recursos clave, se responderán las siguientes preguntas: ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?, ¿nuestros canales de distribución?, ¿relaciones con clientes?, ¿fuentes de ingresos?

Los recursos necesarios, podrían ser humanos, financieros, físico e intelectuales.

4. **Propuestas de valor:** Descripción del conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico al solucionar un problema o satisfacer una necesidad de los clientes.

Para identificar las propuestas de valor, se responderán las siguientes preguntas: ¿Qué valor entregamos al cliente?, ¿cuáles de los problemas de nuestro cliente vamos a ayudarle a resolver?, ¿qué paquetes de productos y servicios ofrecemos a cada segmento de cliente?, ¿Qué necesidades del cliente estamos satisfaciendo?

Las propuestas de valor pueden ser: novedad, rendimiento, personalización, “hacer el trabajo”, diseño, marca/status, precio, reducción de costos, reducción de riesgo, accesibilidad, conveniencia/empleabilidad.

5. **Relaciones con clientes:** tipo de relación que se desea establecer con cada segmento de mercado (personal o automatizada).

Para identificar las relaciones con los clientes, se responderán las siguientes preguntas: ¿Qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de cliente?, ¿cuáles hemos establecido?, ¿cómo están integrados con el resto de nuestro modelo de negocio?, ¿cuánto cuestan?

6. **Canales:** forma en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos para ofrecerles una propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre empresa y sus clientes.

Para identificar los canales, se responderán las siguientes preguntas: ¿a través de qué canales quieren ser contactados nuestros segmentos de cliente?, ¿cómo los contactamos ahora?, ¿cómo están integrados nuestros canales?, ¿cuáles funcionan mejor?, ¿cuáles son más eficientes?, ¿cómo los integramos con la rutina del cliente?

7. **Segmentos de clientes:** definición de los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige la empresa.

Para identificar el segmento de clientes, se responderán las siguientes preguntas: ¿para quién estamos creando valor?, ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

8. **Estructura de costos:** costos para poner en marcha.

Para identificar la estructura de costos, se responderán las siguientes preguntas: ¿cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?, ¿qué recursos clave son los más caros?, ¿qué actividades clave son las más caras?

9. **Fuentes de ingresos:** qué precio está dispuesto a pagar el cliente por segmento de mercado.

Para identificar las fuentes de ingreso, se responderán las siguientes preguntas: ¿para qué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes?, ¿para qué pagan actualmente?, ¿cómo están pagando ahora?, ¿cómo preferirían pagar?, ¿cuánto contribuye cada fuente de ingresos a los ingresos totales?

El lienzo mostrado en la Figura 4 debe tener tamaño XL, para poder ser visto por todos los miembros. El lienzo será completado con anotaciones del tipo autoadhesivas o “Post it” (en caso de que sea impreso el lienzo) o escrito en una pizarra, ya que el modelo es tan dinámico que es una manera de ir modificando las ideas hasta llegar al definitivo.

Lo primero que se analizará será la parte derecha, la del mercado, compuesta por los siguientes bloques: segmento de mercado, propuestas de valor, canales, relación con clientes y fuentes de ingresos. Luego la parte interna, compuesto por los bloques restantes.

Este modelo es utilizado por las startups tecnológicas en su puesta en marcha, ya que se encuentran en un mercado incierto y cambiante, en cambio, si hablamos de una empresa consolidada es posible utilizar el modelo de negocio tradicional. En la figura 5 se mostrará el proceso para poder realizar un modelo de negocio según Canvas.

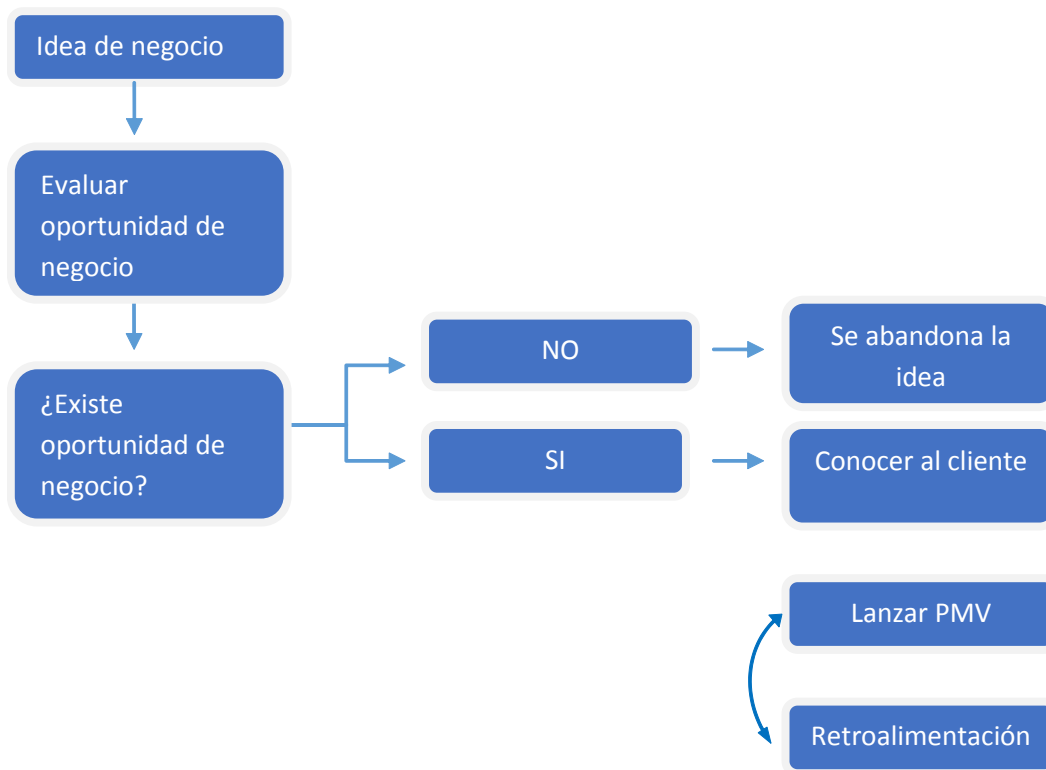


Figura 5.: Proceso de confección del modelo de negocio

Fuente: Elaboración propia

Aplicar éste método ayuda a disminuir costos y tiempo, conectándose continuamente con sus clientes para poder obtener su modelo de negocio. A continuación explicaremos el concepto de emprendedor y cómo el ambiente en el que se desarrolla va a influir en el éxito o fracaso del modelo de negocio planteado.

2. EMPRENDEDOR

2.1. DEFINICIÓN DE EMPRENDEDOR

No existe un concepto que englobe todos los aportes realizados sobre el tema, por lo tanto, se aproximará a través de los enfoques desarrollados por los distintos autores al concepto de emprendedor.

El término proviene del vocablo francés *entrepreneur* cuya raíz es *prendre* que significa coger, atrapar, sorprender. El economista francés *Richard Cantillon* (1680-1734) en su obra "*Essai sur la nature du commerce*" lo define como el "*individuo que asume riesgos en condiciones de incertidumbre*".

Drucker lo define como "*aquel empresario que es innovador, afirma que cualquier negocio pequeño y nuevo no es un emprendimiento, aunque corran riesgos*" (1986).

Otros investigadores afirman que para poder definir a un emprendedor se deben tener en cuenta no sólo los atributos personales sino también los aspectos motivacionales (*Raposo, Paco & Ferreira, 2008*).

Aunque no se ha logrado la caracterización del emprendedor, se ha reconocido un perfil con características diferenciales. Es por esto que no se puede hablar de un emprendedor universal ya que el entorno y su historia lo condiciona.

Para poder estudiar el perfil del emprendedor se resumirá en un diagrama realizado por *Marulanda, Montoya y Riezpo. (2014)*.

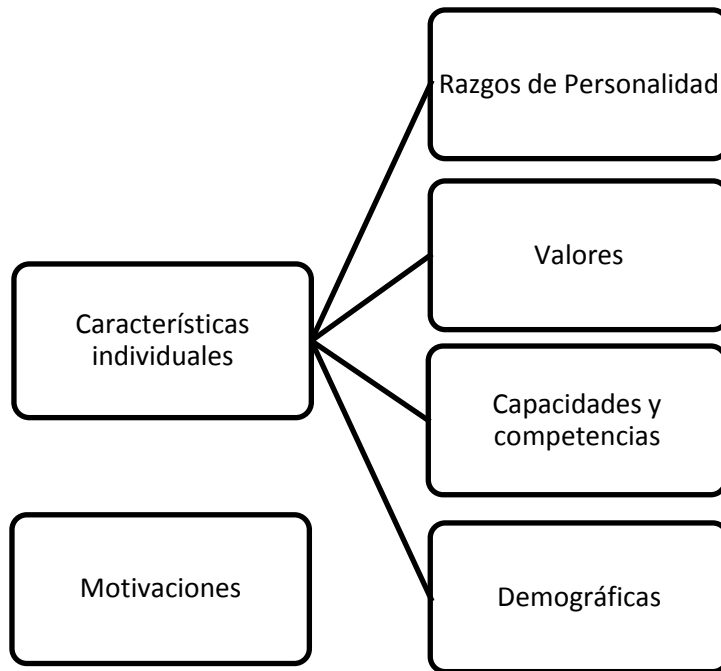


Figura 6: Perfil del emprendedor

Fuente: Marulanda et al. (2014)

Características individuales

- Rasgos de la personalidad

Existen características de la personalidad que son exclusivas de los emprendedores, pueden destacarse solo algunos como lo son la *alta necesidad de logro*, es decir, la capacidad de ver oportunidades de mercado. Este aspecto fue investigado por *McClelland (1985)* citado por Marulanda et al. (2014) quien llegó a la conclusión que no es algo netamente innato, sino que puede ser desarrollado.

El emprendedor, debe tener como característica asumir riesgos, basándose en sus conocimientos y habilidades para anticiparse a ciertos eventos, además de poseer una capacidad económica para poder realizarlo.

En el caso del que el emprendimiento no sea unitario, es necesario que los miembros del equipo posea una o diversas cualidades como son: el liderazgo, tolerancia a cambios, necesidad y reconocimiento al logro, perseverancia, capacidad de análisis del ambiente y de las oportunidades y un fuerte compromiso.

- Valores- actitudes

Según Schwartz (1990) citado por Marulanda et al. (2014) el emprendedor tiene una tendencia por los valores más individualistas, como por ejemplo el hedonismo, otorgándole importancia a disfrutar lo que hacen y al decidir renunciar a sus trabajos para crear su propia empresa o trabajar en forma independiente; para crear sentimientos de poder, logro, autodirección y estimulación.

El gobierno y asociaciones relacionadas con el emprendedurismo deben fomentar la ética empresarial y el espíritu emprendedor, ya que sin esto no existirá una motivación a crear nuevas empresas y no se logrará un crecimiento en la economía.

- Capacidades y competencias

López et al. (2004) citado por Marulanda et al. (2014) se refieren a las capacidades y competencias como *“las habilidades y conocimientos del individuo que resultan de la evolución de las aptitudes desarrolladas a lo largo de su vida, gracias al aprendizaje y la experiencia”*.

Se identifica al emprendedor como *“una persona creativa, con capacidad de establecer y alcanzar objetivos y un alto nivel de conciencia del ambiente en el que se desenvuelve, usándola para detectar oportunidades de negocios y tomar decisiones sobre ellas en un ambiente incierto y centrándose en la innovación”* (Filion, 1999) citado por Marulanda et al. (2014).

Otra de las características con la que se relacionan al concepto de emprendedor es la creatividad, y la capacidad de resolución de problemas a través de la persuasión y la conciliación, siendo capacidades claves para poder actuar en un ambiente empresarial, logrando una mejor relación y convencimiento tanto interno como externo a la organización.

Se considera que la iniciativa, optimismo, perseverancia, capacidad de adaptación, propensión al riesgo son capacidades para hacer frente al ambiente dinámico en el que se desenvuelve.

Motivaciones

Según la *“Teoría de la motivación humana”* (Maslow, 1969), los humanos deseamos alcanzar o mantener condiciones necesarias para sobrevivir. El autor las clasifica en cinco grupos: fisiológicas, de seguridad, afiliación, de estima (autoestima) y de autorrealización. Después de haber alcanzado los anteriores, es posible anhelar deseos intelectuales.

En el caso específico de las motivaciones para emprender, existen distintos autores que han escrito del tema como por ejemplo, *Shapiro (1997) citado en Marulanda et al. (2014)*, quien considera que *“la motivación puede surgir de una desestabilización que genera en las personas diferentes situaciones que les suceden en la vida, tanto negativas como positivas”*. El autor piensa que una vez presentada la motivación el emprendedor tiene que tomar la decisión de crear una empresa desde dos puntos de vista: conveniencia o deseabilidad y factibilidad o viabilidad. Las últimas están relacionadas con la experiencia y los conocimientos en negocios similares, tal como haber tenido relación con posibles clientes. En cambio, las primeras están relacionadas con valores, cultura, posición socioeconómica (familia, círculo personal). Por lo tanto, hay más factibilidad de creación de empresas en culturas en donde se incentiva el emprendimiento y se alienta a la innovación y la creatividad.

Cabiedes (2014), describe el perfil emprendedor, como un conjunto de cualidades únicas según la personalidad pero existen características en común, ya que están inmersos en una esfera de influencia. Los describe como entusiastas, optimistas, proactivos, y tienen algo de visionarios y gran capacidad de contagio, son gente comprometida, muy trabajadora, incansable, honrada y con cierta capacidad de liderazgo. El autor no cree que haya un patrón definido que describa un “buen emprendedor”, lo que él tiene en cuenta a la hora de invertir es el modelo de negocio, no en la personalidad ni el perfil de sus promotores.

Luego de tener una noción del concepto de emprendedor, o integrante (en el caso de un emprendimiento grupal) han logrado hacer únicas a las startups gracias a sus cualidades, aptitudes, motivaciones, lográndose una gran diversidad de startups del mismo rubro.

A continuación se analizará el ambiente que le influye y sobre el que influye la startup, incluyendo las relaciones que existen entre ellos.

2.2. ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

Isenberg en el artículo “How to Start an Entrepreneurial Revolution?” (2010) define al ecosistema emprendedor como “el conjunto de elementos individuales que apropiadamente combinados y apoyados conforman un entorno óptimo para la innovación”. En su artículo relaciona el impacto de las condiciones del entorno como las políticas públicas, la cultura o finanzas para promover o desincentivar las iniciativas emprendedoras dentro de un lugar determinado.

El concepto fue evolucionando, recibiendo aportes de distintos autores como Malecki en 2011, Vogel en 2013, Stam en 2014 y 2015, y otros profesionales relacionados con el mundo del emprendimiento u organizaciones internacionales como el World Economic Forum hasta llegar a la definición propuesta por Mason y Brown (2014) que entienden como ecosistema emprendedor “al conjunto de agentes interconectados (tanto existentes como potenciales), organizaciones, instituciones y procesos que formal o informalmente se unen para formar, mediar y determinar el desempeño dentro de un entorno emprendedor a nivel local”. Este desempeño está directamente vinculado con las relaciones que se establecen en sentido amplio, en primera instancia nivel local y posteriormente a nivel regional y nacional, incluyendo a agentes de diversa índole (públicos, privados, individuales y colectivos) cuyas interacciones determinan la evolución de los emprendedores en un área determinada e influyen en el propio ecosistema (Cabello et al. 2018).

En los últimos años se ha desarrollado un enfoque que ha comenzado a articular lo que se refiere como una estrategia de “ecosistema de emprendimiento para el desarrollo económico” (*Isenberg, D., 2010*). Identifica siete dominios del ecosistema emprendedor: las políticas, el financiamiento, la cultura, el soporte de las instituciones y de infraestructura, el capital humano y los mercados. Éstos interactúan de manera muy compleja e interdependiente.

Dentro del dominio de la **política** se encuentran las instituciones gubernamentales que dan soporte al emprendimiento, como por ejemplo universidades públicas que asumen el papel de crear conocimiento, por lo tanto es de suma importancia, incentivar la creatividad, innovación y el emprendedurismo para poder crear un ecosistema mayormente consolidado y adaptado al ambiente en el que se desarrolla.

Dentro del dominio del **financiamiento** se encuentran instituciones encargadas del financiamiento público o privado de las startups, tales como bancos, inversores ángeles, fondo semilla, entre otros.

Dentro del dominio de la **cultura** se abarca las políticas de incentivo a la cultura emprendedora, como también aspectos subjetivos relacionados con la personalidad y la cultura en esa región.

La cultura es un factor clave para impulsar la innovación y el crecimiento de las economías regionales, ya que dentro de la misma se encuentran los ecosistemas empresariales internos y modelos exteriores, índices, tolerancia al riesgo y fracaso, modelos de gestión y promoción de altos grados de innovación: indica *Isenberg* (2010).

Dentro del dominio del **soporte de las instituciones**, se encuentran asociaciones e instituciones privadas o públicas, que cumplen el rol de motivar el emprendimiento, tales como son las incubadoras, aceleradoras, a través de formación, acompañamiento y seguimiento a las startup en edades tempranas (explicadas en el Capítulo II).

En relación al **soporte de infraestructura**, se debe fomentar el acceso a las nuevas tecnologías, especialmente a las TICs que facilitarán la creación y el desarrollo de las startups, como también facilitarán la creación de redes, recopilación e intercambio de datos de entidades dentro del ecosistema.

El dominio del **capital humano** se encuentra compuesto por los profesionales y técnicos que se avocan al entorno emprendedor para poder formar al mercado en busca de un progreso económico a través de la creación de nuevas empresas.

Y por último, el dominio de los **mercados**, que se refiere a la necesidad de los clientes existentes (nacionales e internacionales) que desean comprar nuevos productos e innovadores.

Las startups son el elemento más importante en torno al cual gira todo el ecosistema: proveedores de servicios, inversores, incubadoras, aceleradoras, etc.

En su etapa temprana, los *proveedores de servicios*, necesitan adquirir productos o contratar servicios para su correcto funcionamiento, por lo tanto muchas empresas han optado por ofrecer productos y servicios especializados para startups como por ejemplo, imagen corporativa, servicios de asesoría, diseño web, financiación, entre otros.

Los *inversores* se consideran figuras importantes, aunque en la etapa temprana de la startups no son necesarios, son imprescindibles a la hora crecer y expandirse: business angels, fondos de venture capital son algunos de los posibles financiamientos que se explicarán en el Capítulo III.

Un *espacio de coworking* es un lugar físico auto gestionado por sus miembros, en el que distintas startups o profesionales comparten un espacio común con el fin de reducir gastos de alquiler y en ocasiones comparten sus conocimientos, éxitos, fracasos, formando así a los profesionales y emprendedores del futuro. También permite, desarrollar proyectos conjuntos y potenciar oportunidades de negocio.

En Mendoza actualmente existe por ejemplo el Campus Olegario (como espacio de co-working), en el que se encuentran empleados freelance, startups, emprendedores, y capacitadores, entre otros, en el cual los miembros se nutren de experiencias, conocimientos, y habilidades para poder crecer como emprendedores y lograr así un mejor crecimiento de la economía, como también a través de incentivos de gobierno municipal, provincial y nacional.

Usualmente dentro del ecosistema se encuentran las incubadoras y aceleradoras de empresas que suelen ser llamadas indistintamente pero son conceptos bien diferenciados. La primeras, tienen el papel de acoger a varias pequeñas compañías u emprendedores con ideas, en torno a un lugar físico con el objetivo de ofrecer un ambiente en el cual trabajar, y brindar servicios básicos. En cambio una aceleradora se encarga de acoger una startup en una fase inicial, incluso recién constituida, las cuales ingresan a través de un proceso en donde compiten con otras y las ayudan a crecer de manera rápida; para establecer un modelo de negocio, una escalabilidad, un rápido crecimiento y el acceso a la información.

Para poder incentivar el espíritu emprendedor es fundamental asistir a eventos y ferias, como también jornadas con el objetivo de networking es decir, establecer relaciones con otros emprendedores

y posibles clientes, quienes además de adquirir conocimientos y adaptarlos a su startup y a sus productos y/o servicios, comparten experiencias, y se pueden llegar a contactar con algún inversor o buscar nuevas oportunidades de negocio.

En este capítulo hemos referenciados conceptos básicos, relacionado con las startups: desde los métodos en los cuales se basan para poder crear sus emprendimientos y como sus modelos de negocio son eficientes con los recursos disponibles.

También se ha demostrado la relación con el ambiente en el que se desarrolla, se han analizado a las incubadoras y las aceleradoras que ayudan en su formación y acompañamiento para lograr construir su modelo de negocio y avanzar en la búsqueda de clientes a través del Método Lean Startup y modelo Canvas principalmente.

En el siguiente capítulo se describirá el proceso de incubación al cual se someten las startups para poder alcanzar el financiamiento, en el cual se encontrarán relacionadas las incubadoras y aceleradoras que serán las encargadas de guiar a los emprendedores en este proceso.

CAPÍTULO II

PROCESO DE INCUBACIÓN

Este capítulo se centra en conocer el concepto de incubadora y su diferencia con las aceleradoras, los tipos de incubadoras que existe y su rol dentro del ecosistema emprendedor en el que desarrolla la startup. El proceso de incubación por el que los emprendedores transitan para poder crear su empresa. Se selecciona autores como *Cassin, Rodríguez Halcón, Allen & Mc Cluskey, Aernoudt, Grimaldi & Grandi, Vega & Guerrero*, entre otros.

1. INCUBADORA DE EMPRESAS

Las llamadas aceleradoras e incubadoras nacieron en el siglo XXI con el fin de ayudar a los emprendedores que no poseen conocimientos necesarios para llevar adelante una idea o proyecto y obtener financiamiento.

1.1. CONCEPTO DE INCUBADORA DE EMPRESAS

Isenberg (2010) define a las incubadoras de empresas como “las organizaciones que pueden ser tanto gubernamentales como de carácter privado que incentivan la creación y crecimiento de nuevas empresas mediante procesos de capacitación, asesoría empresarial y aportan los elementos básicos para la creación, gestión y desarrollo de nuevas empresas”. Considera que tienen como objetivo contribuir al desarrollo empresarial del Estado, dado que reduce riesgos al fracaso.

“son ambientes que favorecen la creación de empresas y el desarrollo de productos y servicios innovadores, a través de una serie de servicios orientados a aumentar la probabilidad de crecimiento durante un tiempo limitado. Ofrecen a los emprendedores o clientes, servicios de consultoría, asesoría, asistencia técnica y formación específica, entre otros, para el desarrollo de su negocio y en ocasiones, un espacio físico adecuado para instalarse”. Cassin (2014)

“Una incubadora es una organización para acelerar el crecimiento y asegurar el éxito de proyectos emprendedores a través de una amplia variedad de recursos y servicios empresariales que pueden incluir alquiler de espacios físicos, capitalizaciones, coaching, acceso a una red de contactos

(networking) y otros servicios básicos como telecomunicaciones, limpieza o estacionamiento”.
(Rodríguez 2015)

Se puede concluir que las incubadoras son organizaciones que incentivan la creación y crecimiento de nuevas empresas a través de una serie de servicios especializados (tales como servicios de asesoría empresarial, capacitaciones, alquiler de espacio físico y acceso a una red de contacto, entre otros) para reducir el riesgo al fracaso y contribuir al crecimiento del Estado.

Luego de haber entendido el concepto de incubadora de empresas, se continuará con su labor dentro del ecosistema emprendedor y la variedad de clasificaciones como de autores que han escrito del tema.

1.2. INCUBADORAS Y ACELERADORAS: SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS

Primero se introducirá el concepto de *aceleradora*, son organizaciones diseñadas para impulsar startups o proyectos de emprendedores, que se basan en un programa de convocatorias con un plazo de tiempo estipulado. Dichos programas incluyen mentorías, formación, educación digital y tutorización por parte de la aceleradora.

Se considera a la incubadora como organizaciones que incentivan a la creación de nuevas empresas mediante procesos de capacitación, mentorías, y demás herramientas para lograr crear un ambiente propicio para la innovación y crecimiento en la economía.

Actualmente estos dos conceptos (aceleradora e incubadora) se confunden con facilidad, pero se considera como diferencia principal, el papel que desempeña cada una. Las incubadoras de empresas crean proyectos propios, en cambio, las aceleradoras dan impulso a proyectos que ya han iniciados a cambio de una participación minoritaria (Blanco, 2017).

1.3. ROL DE LAS INCUBADORAS DENTRO DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

El rol principal de las incubadoras de negocio, como se ha explicado anteriormente, es ser soporte al emprendedor en etapas tempranas. A continuación, se analizará los roles más destacados en la literatura.

- **Brindar soporte al negocio**

La incubadora brinda servicios de gestión tales como el acceso a redes de contactos y vinculaciones con otras organizaciones para poder reducir el riesgo al fracaso de las nuevas

empresas. También ofrecen asesoramiento en etapas tempranas a los emprendedores para realizar su plan de negocio, comercialización, como también la prestación de servicios especializados como mentores, plataformas de venta o software de seguimiento de proyectos (Yuan, 2000; Markman et al., 2005; Said et al., 2012; citado en Hu et al., 2015).

- **Contribuir al desarrollo del país a través del impacto económico en el ecosistema**

Alzaghal y Mukhtar (2017) consideran que las incubadoras deben ser vistas como estrategia principal para el desarrollo de un país, ya que genera puestos de trabajo y así dar beneficio general, es decir que si las entidades nuevas del mercado del mercado quedan en el primer estadio (Hackett y Dilts, 2004 a) no suponen más que un puesto en el mercado perdido y una oportunidad desperdiciada de contribuir con el problema de la empleabilidad de un país.

- **Promoción de la innovación y cultura emprendedora.**

La "innovación abierta" (Fernández et al., 2015) es uno de los principales valores que incluyen a las incubadoras de negocio en su relación con los emprendimientos para el ecosistema. La efectividad de la incubadora se ve reflejada en la administración de las ideas y la capacidad de análisis en etapas tempranas, y en la proactividad de los servicios para poder lograr un aprendizaje continuo y obtener retroalimentación que genere una ventaja competitiva en el mercado.

- **Acceso a las redes del ecosistema o ambiente.**

Este rol, se encuentra relacionado con el primer rol nombrado. Las incubadoras se ocupan de construir redes de contacto y vinculación con distintos elementos del ecosistema, que reduzcan las brechas de conocimiento e incentiven al emprendedor a integrarse y en definitiva, pueda obtener mayor acceso a los recursos para su idea de negocio, como lo son por ejemplo: los inversores, los mentores, las capacitaciones, las bases de clientes, los competidores y los proveedores (McEvily & Marcus, 2005, citado en Chandra et al., 2014). Así mismo, la incubadora debe buscar no únicamente acceso a redes; sino el "forjar vínculos estratégicos" con socios múltiples para renovar su red existente ya que las redes de contacto y socios es dinámica (Chandra et al., 2014, p. 439).

- **Relación entre la incubadora y la fuente de recursos.**

Este rol se aplica en especial en las incubadoras universitarias. En el mundo, la mayoría de las incubadoras se encuentran respaldadas por una universidad (Jamil, Mahmood & Ismail; 2015); en donde la incubadora depende de la capacidad de soporte en la creación de nuevas empresas y de la interacción entre ambas. (Colombo & Delmastro, 2002, citado en Hu et al.,

2015). La incubadora universitaria tiene ventaja sobre otra que no lo es, por ser fuente y desarrollo del conocimiento científico y tecnológico, que engloba a los emprendedores innovadores para poder ayudarlos a crear su empresa y poder conseguir financiamiento para sus proyectos.

- **Medición del trabajo como incubadora.**

Este rol es muy importante ya que la incubadora según sus objetivos, estrategias y criterios seleccionará a los postulantes a ingresar a su establecimiento, sobre los cuales se realizará seguimiento para poder determinar el cumplimiento de los mismos y las posibilidades mejora continua. *Corsi & Berardino (2014)* sugieren medir la proporción de costo reducido y tiempo empleado por emprendimiento al momento de poner en marcha una nueva empresa; así como conseguir que las incubadoras identifiquen el valor agregado de su aporte en el emprendedor a través de medidas tangibles. En adición a ello, *Mian (2014, p. 424)*, argumenta la necesidad de medir el número de empleos creados, el número de graduados, la tasa de supervivencia en el mercado, crecimiento de ventas y número de clientes del emprendedor. Por otro lado, se encuentra el nivel de rentabilidad de la incubadora, señalada por *Lalkaka (2001)*, necesaria de identificar por parte de la incubadora para poder ser auto financiable y mantener sus operaciones.

- **Trabajo colaborativo**

Hu et al. (2015) lo llama como la interacción entre los “talentos” de una incubadora; entendido como relación o coworking entre diferentes emprendedores que ayuda al aprendizaje mutuo. *Ebbers (2013)*, agrega que el trabajo colaborativo sirve para poder generar relaciones comerciales y de apoyo mutuo desde los incubados.

- **Entrega de servicios de valor agregado.**

Indica que el rol que desempeñan las incubadoras no debe ser circunscrito únicamente al aspecto técnico; sino debe de ser capaz de desarrollar y entregar servicios de valor agregado para el beneficio de los emprendimientos (*Wiggins & Gibson, 2003*, citado en *Voisey et al., 2006*).

La condensación de los roles se muestra en la figura 7



Figura 7: Roles de la incubadora en el ecosistema emprendedor

Fuente: Elaboración propia en base a Montecinos et al. (2018)

1.4. CLASIFICACIÓN DE INCUBADORAS DE EMPRESAS

Allen y Mc Cluskey determinan la clasificación en base a características de la organización y en la etapa del ciclo de vida en el que se encuentre el incubado. (*Allen y Mc Cluskey, 1900*). Este grupo de variables han sido consideradas como: caracterización de los recursos, necesidades, estructura organizativa y posibles oportunidades para el emprendimiento.

Allen y Mc Cluskey (1900, p.64) presentan una primera división en base al propósito de conformación, diferenciando entre las “*incubadoras con fines lucrativos*” que inciden en la comercialización de la ideas, mientras que las “*no lucrativas*” tiene el objetivo de mejorar el clima de emprendimiento.

Dentro de la segunda división, (*Smilor, 1987, citado en Allen y Cluskey, 1900*) le adiciona dos modelos adicionales. Las “*incubadoras académicas*” que se encargan de la comercialización

de tecnología universitaria mientras proveen desarrollo local. Finalmente, se encuentran “*incubadoras de capital semilla con fines de lucro*”, las cuales cuentan con gestores de fondos que desean tener una participación minoritaria dentro de la cartera de emprendimientos que apoye.

- Según Aernoudt

Desde su perspectiva la palabra incubadora se ha definido como un “paraguas” (2004, p. 128) que cubre una realidad cambiante en un mundo donde importan las distinciones y tipologías de incubadoras únicamente con base a sus objetivos y sus grupos de stakeholders (grupos de interés); El autor realiza una división en cinco tipos de incubadoras:

La *primera* de ellas recibe el nombre de “*incubadoras mixtas*”, con esto se refiere que prestan servicios a todo tipo de emprendimientos, abarcando desde los de alto nivel tecnológico hasta los del rubro manufacturero.

La *segunda división* de incubadora propuesto por el autor son llamadas “*incubadoras de desarrollo económico*”. Caiazza (2013), al igual que Aernoudt, hacen énfasis en el trabajo de las incubadoras de negocio en la tarea de estimular e incentivar la innovación en las economías regionales.

Por otra parte, se encuentran las “*incubadoras tecnológicas*” tipificadas así por su objetivo central, el cual es crear empresas por medio de la estimulación tecnológica, para así disminuir las brechas entre emprendimientos. Las dos divisiones de incubadoras faltantes son de reciente consideración: las “*incubadoras sociales*”, tipificadas por su objetivo de disminuir brechas sociales para crear empleo a través de ideas de negocio no lucrativas.

Finalmente, las “*incubadoras de investigación básica*” cuyo objetivo es sobrellevar la investigación de las ideas trabajadas para la gestión práctica de los proyectos. Este último tipo ha sido considerado hace poco tiempo y aún se sigue trabajando bibliografía sobre el tema.

- Según Grimaldi y Grandi

Los autores, Grimaldi y Grandi (2005) citado en Montecino et al. (2018), hacen una distinción de cuatro tipos de incubadoras de negocio; identificados a través de estudios comparativos de investigaciones anteriores, donde es posible distinguirlos en base de clientes, es decir, a los recursos que brinda y a la comunidad donde atiende la incubadora.

La distinción en tipos de incubadora se realiza de la siguiente manera: las “*incubadoras de innovación empresarial*” (BIC), las “*incubadoras pertinentes a universidades*” (UBI), las “*incubadoras privadas independientes*” (IPI) y las “*incubadoras privadas corporativas*” (CPI). Las mismas se diferencian por características como: producto o servicio ofrecido, mercado (lucrativo o no), misión institucional, sector industrial, fuentes de ingreso (obtención de su capital para su financiamiento) y la localización (si son locales o periferia).

Existe un caso especial de la distinción anterior, son las *incubadoras de negocio universitarias*, las que aunque no se encuentren dentro de una tipología específica tienen características de las nombradas anteriormente. El progreso de la tecnología y el espíritu emprendedor ha ido cambiado a un ritmo acelerado, en conjunto con el mercado: regulaciones, debilidad de infraestructura, cambios políticos, nuevos retos empresariales, lo que impulsó la necesidad de desarrollar una relación entre una asociación pública o privada y universidades como creadoras de conocimiento como apoyo a la competitividad y desarrollo emprendedor. (Lalkaka, 2001).

Las incubadoras universitarias y las académicas, como las define Bojar y Ratajczak (2012) citado en Montecino et al. (2018), nacen del espíritu emprendedor universitario, cuya tarea principal es ayudar en las etapas tempranas de un emprendimiento a través de acompañamiento al servicio y el know-how institucional. Este tipo de incubadoras han nacido a raíz del valor del conocimiento en diversas áreas de una universidad.

El proceso de incubación a través de este tipo de incubadoras posee una ventaja diferencial, ya que existe una relación importante con instituciones renombradas, fuera del ecosistema emprendedor como por ejemplo, fuentes de financiamiento y conocimiento (la propia universidad, asociaciones inversoras, fondos concursales y agencias de gobierno), que favorece al emprendedor ya que ofrece redes de contactos y vinculaciones para poder relacionarse con posibles clientes, proveedores (de conocimientos, servicios, materia prima).

Rogova (2014) argumenta que el rol primordial de las incubadoras universitarias es ser una red de contactos como también de transferencia de tecnología y conocimientos para el beneficio mutuo entre emprendedor e incubadora. En contraste, *Bojar y Ratajczac* (2012, p.13) le adicionan al concepto de Rogova el rol de la “comercialización del conocimiento”: que se entiende como aplicación del conocimiento teórico de carácter dinámico con espera de retroalimentación constante.

Se han identificado dos categorías de servicios de acuerdo a *Mian* (1996) , citado en *Grimaldi y Grandi*, 2005), las cuales las incubadoras universitarias se diferencian del resto: el *primero* referido a los servicios de apoyo centrales para una correcta gestión de la idea de negocio y la *segunda* referida a los servicios relacionados con la presencia de la universidad como agente que engloba a la incubadora; es decir, el uso de los establecimientos de la, bibliotecas, sala de reuniones, actividades sociales, capacitaciones, etc. Los hallazgos obtenidos de investigaciones pasadas (*Lasrado, Siov, Ford, O’Neal y Garibay, 2016*) sugieren que el impacto no tiene relación directa con la provisión de recursos, ya que las incubadoras universitarias ofrecen una mayor conectividad y legitimidad ante eventos contingentes para poder generar un mejor desempeño en el mercado.

Como se comentó al principio de este capítulo, se entrevistó a integrantes de dos Incubadoras de Mendoza, una a través del coordinador de la Incubadora perteneciente de la Universidad Nacional de Cuyo llamado Juan Pablo Bustos, y la segunda a través de Leandro Eyub integrante de la Incubadora Ágilmentor.

La primera incubadora nombrada entra en la clasificación de incubadoras pertenecientes a universidades según *Grimaldi y Grandi*, por lo que cumple con los requisitos, ya que pertenece a universidad con el mismo nombre y es financiada a través de presupuesto asignado para el área a la cual pertenece. Según *Allen y Mc Cluskey* se considera como una” *incubadora sin fines de lucro*” y “*académica*”, por pertenecer a una universidad pública y según *Aernoudt* como “*incubadora tecnológica*”, ya que incuba emprendimientos sobre esta base.

La segunda incubadora, tiene características de “*incubadora con fines de lucro*” según *Allen y Mc Cluskey*, ya su forma de sostenerse es a través de los aportes que realizan los emprendedores para ingresar a ser incubados en la misma. Según *Aernoudt* entra en la clasificación “*incubadoras tecnológicas*” al igual de la incubadora nombrada anteriormente y por último es una “*incubadora*

privada independiente” según Grimaldi y Grandi, a diferencia de la perteneciente de la Universidad Nacional de Cuyo.

En este apartado se centró en el conocimiento del concepto de las organizaciones llamadas incubadoras y su diferencia con las aceleradoras, su funcionamiento y roles con respecto al ecosistema emprendedor en el que se desenvuelven tanto las incubadoras, las aceleradoras como las startups. En el siguiente apartado, se expondrá el proceso por el cual una startup se convierte en empresa, en cooperación con la incubadora para poder llegar al financiamiento necesario.

2. PROCESO DE INCUBACIÓN

2.1. MACRO PROCESO DE INCUBACIÓN

Para los fines de la investigación se considera que el modelo proceso de incubación adecuado y semejante a la realidad, es el modelo planteado por Alba Ortuño Claudia (2015) a través de una encuesta realizada por Hub 7 Entrepreneurship³ (2014) y se ha adaptado a la realidad en Mendoza.

Las etapas que se proponen en este modelo son: sensibilización, pre- incubación, incubación y aceleración. A los efectos de la investigación se considera que la etapa de sensibilización es una etapa anterior al proceso de incubación (pre-incubación, incubación y aceleración), ya que es una etapa en la que la incubadora selecciona los proyectos que van a ingresar al proceso de incubación y a los cuales les brindará sus servicios. En la figura 8 se resumirán las etapas para su mayor comprensión.

³ El HUB es una plataforma global de emprendedores transformacionales que fomenta la creación de valor a través de emprendimientos dinámicos innovadores que buscan solucionar o satisfacer problemas críticos en economías emergentes. S.I.E.T.E. hace referencia a: Sociedad Iniciadora de Emprendimientos Transformacionales y Económicos. Consultado de HUB 7 S.A. (2014). Memoria (2013) el 02/07/2019

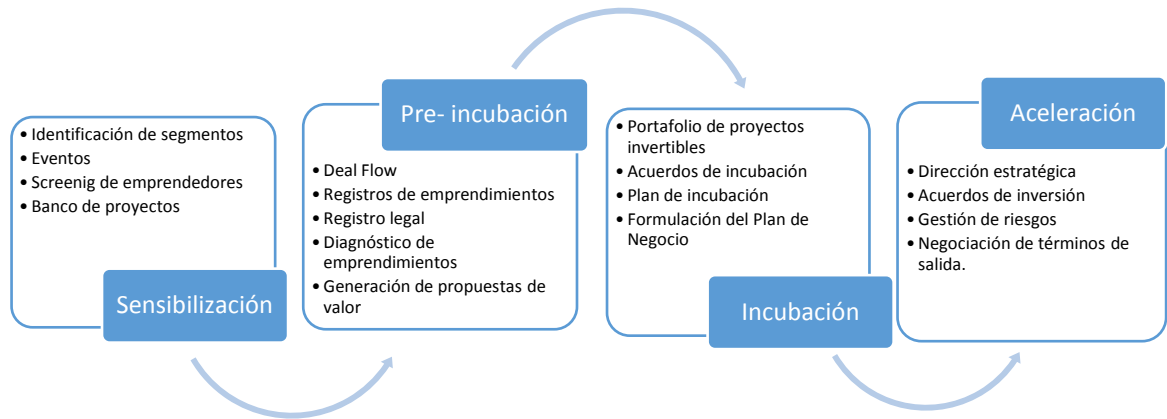


Figura 8: Proceso de incubación para startup

Fuente: Elaboración propia en base al Modelo propuesto por Alba (2015)

2.1.1. Macro proceso de sensibilización

Este macro proceso tiene los siguientes 4 procesos internos:

1. Identificación de segmentos potenciales:
 - *Emprendedores potenciales:* se refiere a emprendedores que poseen una idea de negocio no validada, no poseen un modelo de negocio, cuenten con menos de tres años de experiencia y posean un alto riesgo de fracaso.
 - *Emprendedores nacientes:* se refiere a emprendedores que poseen un modelo de negocio validado e implementado con clientes de pago, la organización ya genera ingresos, y se esfuerza por pasar el Valle de la Muerte⁴.
 - *Emprendedores dinámicos:* se refiere a emprendedores que poseen un modelo de negocio probado con un portafolio de clientes, un canal de distribución establecido y un flujo de caja positivo.

⁴ Se considera Valle de la Muerte al momento que va desde que se inicia un proyecto hasta que este es capaz de cubrir sus gastos generales del negocio.

2. Organización u asistencia a eventos:

- *StartupWeekend*: evento en el que se reúnen emprendedores de distintas disciplinas (diseñadores, programadores, administradores de empresas, entre otros) durante tres días para analizar la viabilidad de una idea a través de un proceso de Lean Startup.
- *Experiencia Endeavor*: evento integral que reúne a emprendedores y empresas en crecimiento que buscan herramientas y consejos, validar su idea o estrategia y generar conexiones para hacer crecer el negocio, a través de workshops.
- *Congreso Provincial de emprendedores*: evento en el cual emprendedores buscan difundir sus experiencias exitosas en emprendimientos, que resulten inspiradoras y motivacionales, además de analizar, difundir las nuevas tecnologías y las herramientas para poner en práctica, como también stands de bancos y asociaciones de fomento emprendedor.
- *Boot Camp*: mini Start-up Weekend que dura medio día o un día para incentivar la participación en el evento.

3. Screening (selección) de emprendedores:

- *Identificar ideas*: durante el evento se registran de todas las ideas de emprendimientos surgidos en el mismo.
- *Parámetros/Indicadores de elegibilidad*: se deben identificar los factores que determinarán la elección de la idea.
- *Parámetros/Indicadores de calificación*: para poder seleccionar las ideas se debe establecer un sistema de calificación para poder jerarquizarlas.
- *Invitación directa*: se seleccionan proyectos que se encuentran dentro de los parámetros de calificación y se los invita a participar en el proceso de incubación.

4. Banco de proyectos:

- *Calificación*: Como se menciona en el paso 3 todas las ideas presentadas deben estar calificadas para ser registradas en el banco de proyectos.
- *Elegibilidad*: se debe ordenar en el banco de proyectos acorde a su elegibilidad.

2.1.2. Macro proceso de Pre-incubación

Este macro- proceso tiene los siguientes cinco procesos internos.

1. DealFlow:

- *Evaluación técnica, económica y financiera*: los mentores analizan la sostenibilidad en el tiempo de los emprendimientos presentados de acuerdo estas características.
- *Evaluación del Modelo de Negocios*: los mentores dentro de este proceso ayudan a los emprendedores a conocer su modelo y analizan posibles mejoras.

2. Registro de emprendimientos:

- *Ficha de registro*: los emprendedores deben llenar un formulario –usualmente online- con información básica de cada uno de los integrantes del equipo.
- *Brief de emprendimiento*: el equipo debe presentar un formulario con información básica del emprendimiento.

3. Registro legal:

- *Manual de bienvenida*: la incubadora le entrega a los equipos de emprendedores para que éstos conozcan las normas del lugar.
- *Contrato de confidencialidad*: el mismo será firmado por la incubadora y por los mentores para garantizar que la idea de emprendimiento no sea robada.
- *Contrato de incubación*: que el emprendedor debe firmar para establecer algunas condiciones básicas que las partes deben cumplir.

4. Diagnóstico de emprendimientos:

- *Cuestionario-diagnóstico*: debe ser llenado por cada equipo emprendedor para poder identificar con mayor claridad la situación actual en la que se encuentra el emprendimiento.

5. Generación de propuestas de valor:

- *Talleres de temas específicos*: duran alrededor de tres horas cada uno e incluyen actividades que los emprendedores deben realizar de manera individual para potenciar la generación de una propuesta de valor de su producto o servicio.

2.1.3. Macro proceso de incubación

Este macro proceso tiene los siguientes cinco procesos internos:

1. Portafolio de proyectos invertibles:

- *Calificación*: se evalúa el comportamiento de los emprendimientos durante la pre-incubación.
- *Selección*: se identifican los proyectos que pasarán a la siguiente etapa.

2. Acuerdos de incubación:

- *Contratos de incubación*: en el que se definen las condiciones de ambas partes de aquí en adelante.
- *Términos de incubación*: los cuales son independientes para cada uno de los emprendimientos acorde a las características que posee.

3. Plan de incubación:

- *Cronograma*: se determinan los talleres o cursos que son necesarios para potenciar su idea y el apoyo que necesitan acorde al grado de avance.

4. Validación del Modelo de Negocio:

Método Lean Start-up: se usa esta metodología para poder confirmar o rechazar las hipótesis que se plantearon en el modelo de negocio.

5. Formulación del Plan de Negocio:

- *Análisis financiero*: se detalla la inversión necesaria, ingresos, egresos y flujo de efectivo.
- *Escenarios de comercialización*: los emprendedores deben hacer un estudio de mercado para determinar el escenario al cual se enfrentan e idear qué estrategias a aplicar.

2.1.4. Macro proceso de aceleración

Este macro proceso tiene cuatro procesos internos:

1. Dirección Estratégica:

- *Plan estratégico administrativo*: acorde al Modelo de Negocio validado que se tiene.

- *Plan estratégico de marketing*: acorde a los escenarios de comercialización que ha estudiado.
 - *Balanced Score Card* (Cuadro de Mando Integral): para poder medir las actividades de la empresa en grado de alcance de la misión en base a su visión y estrategia para tener una visión global de la misma.
2. Acuerdos de Inversión:
- *Firma de contratos*: ya sea con la incubadora, aceleradora, con inversores ángeles, o cualquier otro inversor que se tenga.
3. Gestión de riesgos:
- *Evaluación*: mediante la implementación de herramientas para evaluar los riesgos y que permitan identificar maneras de mitigarlos.
4. Negociación de términos de salida:
- *Firma de acuerdos con la Incubadora*.

Se ha referenciado conceptos como incubadora de empresas como organizaciones en la que se brinda un espacio físico, capacitaciones y donde asesores guían a los emprendedores para poder crear su propia empresa, incluyendo el rol que desempeñan en el ecosistema emprendedor, sus posibles tipos y su diferencia con las aceleradoras, para luego centrarse en el tema principal de este capítulo “proceso de incubación” en el cual nos centramos en un modelo propuesto por Hub 7 S.A. que nos ayudó a conocer el proceso por el cual las startups transitan para poder crear sus empresas.

CAPÍTULO III

ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO

Este capítulo se centra en las alternativas de financiamiento que existen para los emprendimientos startup, sus características y la relación con su ciclo de vida. Para el mismo se utilizaron autores como *Ries (2011)*, *Crisafulli (2014)* y *Mir (2014)*, que ayudaron a conocer sobre el financiamiento y sus requisitos para poder acceder según la etapa en la que se encuentra este tipo de emprendimientos, como también se consultó a referentes de incubadoras sobre la realidad del financiamiento en Mendoza y sus inconvenientes para acceder a ellos.

1. FINANCIAMIENTO DE LAS STARTUPS

Cuando se habla de financiación de las startups, no se habla sólo de un tipo, sino que requiere de una combinación de diferentes fuentes de aportes económicos a lo largo de las etapas del ciclo de vida de una empresa. Este proceso de financiación se realiza por medio de *rondas de financiación*⁵ en diferentes momentos de la vida de una startup. Las fuentes de financiamiento pueden tener su origen en el propio emprendedor, como también en fondos externos, de carácter público o privado.

1.1. CICLO DE VIDA DE UNA STARTUP

Para poder convertirse en empresa, toda startup durante su desarrollo tendrá que pasar por diferentes fases de su ciclo de vida que será reflejado en la Figura 9. para su mayor comprensión.

⁵ Se refiere a **rondas de financiamiento** al proceso por el cual las startups /empresas consiguen financiación a cambio de participación en las utilidades de capital a través de inversores externos, a mediano o largo plazo.



Fase
semilla

Fase
temprana

Fase
crecimiento

Fase
expansión

Fase
salida

Figura 9: Ciclo de vida de las startup

Fuente: Elaboración propia

1. Fase semilla (“seed stage”)

En esta fase inicial, se da origen a la concepción de la idea de negocio y el desarrollo del producto o servicio. Normalmente el equipo en este momento es muy pequeño y no existe plan de negocio definido pero sí se establecen una serie de objetivos, metas y vías para alcanzarlos.

En esta fase, la financiación no es un punto fuerte necesario, la cantidad de recursos es relativamente pequeña y le permite al emprendedor probar su concepto (desarrollo de productos y estudios de mercado, así como la construcción de un equipo de gestión y desarrollo de un plan de negocios, si los nombrados anteriormente son exitosos). Se comienza a través del aporte de los fundadores y se complementa con aportes de familiares, amigos (capital semilla).

2. Fase temprana

La startup se encuentra en el desarrollo del producto, suelen estar en prueba o en producción piloto, como lo nombra *Ries (2011) Producto Mínimo Viable*. En algunos casos, el producto ya se encuentra en el mercado. Las empresas pueden estar en el proceso de organización o pueden ya estar en el negocio durante un periodo no mayor a tres años. Por lo general, el modelo de negocio debe estar ya estructurado y la compañía comienza a crecer a escala, por lo que puede recurrir a una ampliación de la plantilla del producto y comienzan a llegar los primeros beneficios.

Para *Eric Ries (2011) el producto viable mínimo* (MVP la sigla en inglés) como se describió en el primer capítulo se trata de una versión parcial de un producto o servicio que se pone a disposición de un pequeño número de clientes potenciales, orientado a descubrir rápidamente qué pide el cliente empleando el menor esfuerzo posible. La finalidad del MVP es conseguir el máximo aprendizaje posible del producto y del cliente con la mínima inversión económica y de tiempo.

En esta fase se necesita un impulso financiero, procedente de fondos e inversores especializados.

3. Fase de crecimiento (“growth stage”)

La startup ya se encuentra establecida y con una posición relativamente consolidada en el mercado, por lo tanto, es el momento de crecer. Los productos y servicios se encuentran en mejora continua para poder adaptarse a los cambios de mercado y para hacer frente a la competencia e ir ganando cuotas de mercado, también es importante controlar la estructura de costos.

En esta etapa los beneficios se han consolidado, si bien el propio flujo de caja solventa las necesidades del día a día, la financiación externa a través de los business angels es importante.

4. Fase de expansión (“expansion stage”)

En la cuarta fase es el momento propicio para que la empresa dé el salto y se expanda a otros mercados y segmentos. Es conveniente establecer un proyecto de

expansión con un amplio margen de error y seguir las directivas de la estrategia para evitar cualquier desviación de objetivos.

En esta fase, el financiamiento externo es fundamental. Una de las formas más empleadas es a través del venture capital (VC) o capital riesgo, estas organizaciones son primordiales ya que están dispuestos a invertir ciertas cantidades de dinero para incentivar el crecimiento de este tipo de emprendimientos, especialmente en la actualidad, cuando el acceso al crédito bancario es tan complicado, por los requisitos.

Alguno de los usos del capital puede incluir actividades para la expansión de la planta, la comercialización, el capital de trabajo, o el desarrollo de un producto mejorado. Entonces, más inversionistas institucionales tienen mayores probabilidades de ser incluidos junto con los inversionistas iniciales de rondas anteriores. El papel del capital riesgo en esta etapa se desarrolla a partir de un papel más estratégico.

5. Fase de salida

Es la etapa final del ciclo de vida de una startup. Cuando se llega a este punto significa que ha cumplido con los objetivos empresariales planteados en la primera etapa. En este momento la startup tiene dos posibilidades: vender la startup a una compañía más grande que ve en ella una oportunidad para mejorar su producto o servicio (mediante fusión o absorción) o la salida a bolsa de valores, esta última práctica es poco común en nuestro país.

1.2. RELACIÓN ENTRE PROCESO DE INCUBACIÓN Y CICLO DE VIDA DE LAS STARTUP

Como se expresó anteriormente el proceso de incubación tiene 3 etapas (pre-incubación, incubación y aceleración) por las que deben pasar las startup para poder crear una empresa, y es posible relacionarlo con el ciclo de vida de las startups de acuerdo a sus características.

Se comenzará por la etapa **pre-incubación** en la que se evaluarán los proyectos en la *fase semilla* para analizar su viabilidad técnica, económica y financiera y su modelo de negocio para poder verificar su sostenibilidad en el tiempo, en caso de que cumpla con todos los requisitos, ingresará a la incubadora y se pasará a la siguiente etapa de incubación.

Luego se encuentra la etapa de **incubación**, en la que los emprendimientos se encuentran en la *fase temprana*. En esta etapa, los emprendimientos ingresan a la incubadora, quien les brindará sus servicios especializados para lograr que la startup desarrolle tanto su plan de negocio como su producto o servicio, por consiguiente, se verificará la viabilidad del modelo de negocio.

Cuando se tiene un producto probado con los clientes potenciales, es posible presentarse ante una aceleradora que le asesorará para poder incentivar el crecimiento y la innovación. Las startups elegidas por las aceleradoras suelen estar en *fase temprana* y en algunos casos en *crecimiento*.

En la última etapa, el proceso de **aceleración**, las startup se encuentran en las *fases de crecimiento y expansión*, se desarrollan los planes estratégicos, la visión y estrategias, para lo cual el emprendimiento fue desarrollado y lanzado al mercado. En este momento, se pueden firmar contratos con la aceleradora, con algún tipo de inversor, es decir, se encuentra en la *fase de "salida"*.

Finalmente, cuando la startup esté en condiciones de funcionar por sí sola, deja de ser startup para convertirse en una empresa, por lo tanto está en condiciones de separarse de la incubadora o aceleradora para poder continuar con su negocio en el mercado y crecer a una tasa estable.

Luego de haber analizado el ciclo de vida por el que pasan las startups desde la concepción de la idea hasta la puesta en marcha de la empresa, se describió en cada fase que alternativa de financiamiento que es más eficiente para cada caso, en el siguiente apartado se nombrarán las alternativas en conjunto con sus características para poder acceder a ellas

1.3. ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO

Luciano Crisafulli (2014)-citado en Blanco et al (2017), economista y especialista en Políticas Públicas para el Desarrollo, indica que existen dos formas de adquirir financiamiento al momento de iniciar un emprendimiento: En base de deuda o de capital. Con *capital (Rojas,*

2017) se refiere a la "inyección de recursos a cambio de una participación societaria de empresas que no han salido al mercado de valores". Este tipo de financiamiento solamente exige una alta tasa de retorno sobre la inversión, debido al alto riesgo en el que incurren los inversionistas.

Por otro lado, la *deuda o préstamos* (Rojas, 2017) se refieren a "recursos que deben ser reembolsados junto con el pago de intereses, en un plazo de tiempo convenido" (existe un caso excepcional llamado financiamiento estatal no reembolsable, que se verá más adelante). Puede ser a corto o largo plazo. El financiamiento para el crecimiento de una empresa tiene como objetivo cubrir necesidades de inversión, a diferencia del que se necesita para el capital de trabajo que se utiliza para cubrir las necesidades operativas de la empresa.

A continuación, se ofrece una descripción de las fuentes de financiamiento más relevantes en la actualidad.

1.3.1. Aporte de los fundadores

Esta fuente de financiamiento hace referencia a aquellos fondos propios proporcionados por el mismo emprendedor.

Es la principal vía de financiación en etapas iniciales. Esta fuente no sólo hace referencia a aportes económicos sino también al aporte de conocimientos, tiempo y dedicación en el emprendimiento que es muy importante en la etapa temprana. (Lazaro Cubas, 2016).

1.3.2. Autofinanciamiento

La autofinanciación interna es aquella formada por todo los recursos que genera la propia empresa.

Es una fuente de financiamiento concretamente forma parte del patrimonio neto o recursos propios del emprendimiento (Rodríguez, 2015), es decir, aquellos que la propia empresa va generando en el transcurso de su actividad empresarial.

1.3.3. Family, Friends and Fools (3Fs)

Esta fuente es recomendable cuando por ejemplo no se está dispuesto a ofrecer participación a cambio de una inversión o no se cumple con los requisitos de los bancos, como también, cuando se encuentra en etapa temprana o no se conocen otras fuentes de financiamiento.

Se considera como el primer lugar donde un emprendedor puede buscar financiamiento después de la alternativa de los aportes de los socios.

Cada componente de las 3 F's se identifica con:

- Family (Familia): es el apoyo principal con el que cuenta un emprendedor a la hora de poder autofinanciarse ya que en la mayoría de los casos, los parientes suelen conformarse con la simple devolución del préstamo.
- Friends (Amigos): el segundo grupo en el que se busca financiación son los amigos, son las personas que tienen plena confianza en el emprendedor. Lo indispensable a la hora de pedir financiamiento a los amigos, es tener claro los términos y condiciones en los que se va a prestar el dinero, con el fin de evitar posibles malentendidos o la pérdida de las relaciones personales a futuro. Este grupo no se conforma con la simple devolución del préstamo si no que busca estar involucrados en el proyecto o participar de alguna manera.
- Fools (Locos): estos son los más valientes ya que a diferencia de los dos anteriores no existe ningún tipo de vínculo emocional con las personas que necesitan la financiación, simplemente confían en la persona y apuestan por la idea de negocio. Este inversor o grupo de inversores buscan mayor participación en el proyecto que los dos grupos anteriores, además de diferentes condiciones en lo que respecta a devoluciones de préstamos (Rodríguez, 2015).

1.3.4. Inversionistas ángeles

“Son empresarios y profesionales que han acumulado capital propio con sus actividades profesionales e inversiones, que invierten en empresas nuevas de manera

individual o colectivamente, que toman sus propias decisiones de inversión” (Rojas, 2017). La finalidad es aportar conocimientos y experiencia (habilidades directivas, red de contactos), además de aportar dinero, para apoyar activamente a los emprendedores en la puesta en marcha del proyecto empresarial. Por otro lado, invertir en este tipo de emprendimientos tecnológico permite obtener *plusvalías*⁶ a mediano plazo.

Los inversores ángeles ofrecen financiamiento en la primera ronda de financiamiento después del aporte de familiares y amigos, aunque en ocasiones puede invertir conjuntamente con ellos. Las redes de business angels actúan como *catalizadores* en dos puntos: la oferta y la demanda de capital. (Rodríguez Halcón, 2015)

Por un lado, atraen proyectos empresariales de interés, tanto de empresas de nuevas creación como compañías con el fin de poder lograr la expansión y además, identifican inversores potenciales con capacidad y deseos de invertir en proyectos empresariales con alto nivel de riesgo..

1.3.5. Fondos de capital y riesgo (Venture Capital)

El Venture Capital se puede traducir como capital riesgo, operación financiera cuyo fin es aportar capital a startups y en empresas con alto potencial de crecimiento con elevados niveles de riesgo a cambio de un porcentaje de capital de la empresa.

Los fondos están formados por diversas personas anónimas (ya que los fondos son manejados por personal profesional especializado en identificar oportunidades de inversión), cuyo fin es lograr el crecimiento o expansión de empresas que componen su cartera de inversión hasta tener una posibilidades de “salir” (vender) su participación con una ganancia, a través de una oferta pública en el mercado de valores o a través de una adquisición. De allí que los fondos de capital están especialmente interesados en empresas en etapas de desarrollo y expansión con alto potencial de crecimiento.

⁶ Con **plusvalías** se hace referencia al beneficio obtenido como resultado de una diferencia positiva entre el precio de compra de un bien y el precio de venta de un bien u otra transacción económica.

La inversión en venture capital o capital riesgo no se hace en una sola ronda si no que se reservan capital para realizar inversiones sucesivas en rondas posteriores y que va a permitir que la startup no se quede sin dinero en las futuras rondas de financiamiento.

1.3.6.Sociedad de Garantía Recíproca (SGR)

Las sociedades de Garantía Recíproca son sociedades comerciales cuyo fin es ayudar a los emprendedores, PyMEs acceder a mejores condiciones de crédito en diferente entidades financieras, otorgando garantías para el cumplimiento de sus obligaciones.

Las SGR no prestan dinero sino que permiten que emprendedores y pymes accedan a mejores oportunidades en cuanto a plazo, tasa y condiciones de crédito financiero y comercial. Las SGR se integran por dos tipos de socios: los emprendedores o pymes a las que avalan (denominados socio partícipes) y las personas físicas o jurídicas que aportan capital a las SGR y al fondo de riesgo de la SGR (denominados socios protectores).

Los socios participantes pueden ser micro, pequeñas o medianas empresas (ya sean personas físicas o jurídicas) y no deben ser controlantes, controladas ni estar vinculadas a empresas o grupos económicos que excedan la calificación de micro, pequeñas o medianas empresas.

Los socios protectores pueden ser personas físicas o jurídicas que realicen aportes al capital social y al Fondo de Riesgo (capital que servirá como aval para las pymes o emprendedores) de la SGR.

Los pasos para obtener un aval son:

- 1) La PyMe o emprendedor presenta la documentación requerida según sea: persona física, persona jurídica o un nuevo emprendimiento.
- 2) La SGR analiza el proyecto u operación para luego evaluarlo crediticiamente, teniendo en cuenta el pasado, presente y futuro del mismo
- 3) La PyMe o emprendedor se convierte en Socio Partícipe de la SGR mediante la integración de acciones.
- 4) La PyMe o emprendedor constituye las contragarantías requeridas.
- 5) La SGR emite el certificado de garantía para avalar a la PyMe o emprendimiento frente a la entidad monetizadora a elección.

Los destinos del requerimiento financiero son:

- Proyectos de inversión
- Capital de Trabajo
- Prefinanciación y Financiación de exportaciones e importaciones
- Financiación de compra (cadena de valor)
- Nuevos emprendimientos.

En Mendoza existe Cuyo Aval, una empresa de carácter mixto, que integra Empresas, Entidades Crediticias y Gobierno, cuyo fin es mejorar las condiciones de financiamiento de las PyMes y emprendimientos mendocinos y de la región, mediante el otorgamiento de garantías. Se encuentra regulada por la Cámara Argentina de Sociedades y Fondos de Garantía (CASFOG).

Los beneficios de trabajar con Cuyo Aval son:

- Acceder a novedosas alternativas financieras.
- Optimizar su contragarantía, dándole múltiples líneas de financiamiento utilizando una misma garantía.
- Se puede acceder tanto al mercado de capitales como a entidades financieras.
- Se reciben asesoramiento a medida.
- Reducen costos de gastos e intereses en las operaciones financieras.

1.3.7. Incubadoras y aceleradoras

Las incubadoras trabajan con empresas en su fase de creación por un año o más y uno de los servicios que ofrecen es conectar a los emprendedores con inversionistas y bancos. Muchas incubadoras son organizaciones sin ánimo de lucro, pero otras invierten en empresas nuevas a cambio de una participación en el capital accionario.

Las aceleradoras normalmente, son programas de alta intensidad -entre noventa días a cuatro meses- que existen con la finalidad de hacer que empresas nuevas crezcan en tamaño y estén listas para recibir una primera ronda de financiamiento de fondos de capital riesgo. El porcentaje de participación en el capital que piden está entre el 5% y el 8%.

Actualmente en Argentina existen 13 aceleradoras: 10 dedicadas a emprendimientos tecnológicos y sociales, y 3 a emprendimientos de base científica. En el cual la aceleradora pone parte de la inversión y el Ministerio de Producción pone otra parte de la inversión para los emprendimientos que están seleccionados por esas aceleradoras. (Bustos, 2019)

Dos casos concretos es la Incubadora de la Universidad Nacional de Cuyo, que actualmente está trabajando con la Aceleradora Litoral y la Incubadora Ágilmentor que trabaja con la Aceleradora Embarca.

En la entrevista con Leandro (Ágilmentor) comentó sobre la existencia de otras aceleradoras que se encuentran en el país, como son Eklos (aceleradora de Quilmes), YPF Ventures (aceleradora de YPF), Wayra (aceleradora de Telefónica) y NXTP (aceleradora en Buenos Aires).

1.3.8. **Crowdfunding**(préstamos, recompensas, inversión)

Con Crowdfunding se refiere a un tipo de financiamiento colectivo en la que inversores anónimos o no a través de una plataforma ofrecen una suma determinada de dinero a cambio de participación en capital social es de la empresa en sus fases iniciales.

Estas plataformas son empresas constituidas como sociedades anónimas con un modelo de negocio digital con la finalidad de poner en contacto con múltiples oferentes de financiamiento a través de internet y emprendimientos, sin necesidad de un intermediario financiero. Originalmente, se constituyeron como un mecanismo para recabar dinero de múltiples personas para financiar proyectos artísticos, mediante donaciones, de allí el nombre Crowdfunding. Pero el segmento ha crecido hasta incluir otras modalidades que se distancian del concepto inicial, incluyendo las que ofrecen una participación en propiedad (equity Crowdfunding).

Actualmente existen dos tipos de Crowdfunding (Rojas, 2017), como lo son las plataformas de préstamos (es decir, deuda) y el llamado Equity Crowdfunding o de inversión. El último es el más utilizado en Argentina y por lo tanto se encuentra regulado

por la Comisión Nacional de Valores (CNV) para que el mercado pueda funcionar más eficientemente.

Plataforma de préstamos: surge como mecanismo para conectar individuos (peer to peer). A pesar de que siguen existiendo, estas empresas han evolucionado también, ahora se incluyen como prestamistas a fondos patrimoniales y otros inversionistas institucionales deseosos de obtener rendimientos de su dinero mediante la inversión en créditos a las empresas.

En contraste, con los bancos, su propuesta de valor tiene un valor agregado, la tecnología que permite recolectar información “blanda” del cliente, esto es, aquella que se deriva del conocimiento de la vida del propietario, su historia de crédito, del sector de negocios donde opera y de sus clientes y proveedores.

Plataformas de recompensa y de inversión: este tipo de plataformas tienden a convertirse en una alternativa de financiamiento para las etapas de formación y creación de la empresa.

En la recompensa, las contribuciones monetarias se hacen a cambio de un bien o servicio, generalmente aquel que la empresa en cuestión quiere producir.

En la capital equity Crowdfunding o de inversión se obtiene una participación en el capital de la empresa con un retorno a través de beneficios, rentas, acciones o participación de la firma.

En Mendoza es muy reciente este concepto de Crowdfunding, por lo tanto no existen plataformas conocidas para invertir en startups. La primera plataforma en Argentina fue Idea.me, que permite a proyectos artísticos a recaudar fondos para concretar obras de teatro, películas, a través de inversores que ingresan a la plataforma para realizar sus aportes a la causa, y como recompensa se dan beneficios como entradas gratis al avant premier, encontrarse en los créditos del proyecto, entre otros. Actualmente existe el Crowdfunding Inmobiliario, que funciona de manera similar ejemplo anterior, pero con distinta recompensa.

Actualmente existe una startup llamada *Fownding*, la que es una plataforma de financiamiento colectivo que servirá de punto de encuentro entre los emprendedores que demandan fondos para llevar a cabo sus ideas o proyectos y los usuarios que, en respuesta a distintas motivaciones, contribuirán con esta necesidad de recursos. Se encuentra incubada por la Incubadora de la Universidad Nacional de Cuyo.

1.3.9. Líneas de financiamiento públicas

Estas líneas de financiamiento son puestas a disposición de emprendimientos que se desarrollen con altos niveles de impacto social, ambiental y/o innovación. Los emprendimientos pasarán por una fase de análisis sobre su modelo de negocio, producto o servicio y su potencial de crecimiento.

Algunos emprendimientos pueden ser aplicables a diferentes líneas de financiamiento del Ministerio de Ciencia y Tecnología, en caso particular existe en relación con la Incubadora de la Universidad Nacional de Cuyo, la posibilidad de aplicar a financiamiento promovido por la Secretaría de Políticas Universitarias.

1.3.10. Financiación bancaria

Las entidades financieras ofrecen una amplia oferta de formas de financiación de fondos ajenos, entre los que podemos diferenciar los fondos a corto plazo y fondos de largo plazo (Rodríguez, 2015).

El préstamo es un contrato financiero mediante el cual la entidad financiera entrega al cliente una determinada suma de dinero, estableciéndose contractualmente la forma en la que deberá restituirse el capital en conjunto con los intereses remuneratorios a vencimientos ciertos pre-fijados.

En Argentina existen pocos bancos que brindan préstamos a emprendedores, actualmente el Banco Nación ha lanzado un microcrédito con pocos requisitos y accesibles por un monto máximo de \$375.000, pero este tipo de financiamiento sólo es aplicable cuando la startup se encuentra en la fase crecimiento o expansión ya que se debe

demostrar la viabilidad para poder devolver el dinero obtenido. El objetivo de este tipo de financiamiento es ayudar a los emprendedores en la compra de insumos necesarios que permitan llevar adelante el emprendimiento

Existe otra forma de postularse a un préstamo, es a través de una cuenta S.A.S (Sociedad por Acciones Simplificada) que permite acceder tanto a préstamos como a diferentes servicios que brinda el banco como por ejemplo, tarjetas de débito, cuenta corriente, pago a proveedores, entre otros.

Esta forma es aplicada en el Banco Supervielle y se sugiere que debe ser utilizada con la empresa ya se encuentre comercializando el producto a sus clientes de forma estable. Este banco ofrece un préstamo exprés para emprendedores por un monto máximo de \$290.000 pero por el monto se encuentra cerrada ésta posibilidad.

Otro banco que ofrece un préstamo a través de una SAS, es el Banco Santander por un monto de \$200.000 con mínimo requisitos, además brinda formación empresarial online como valor agregado para el desarrollo de este tipo de emprendimientos.

1.3.11. Financiación estatal no reembolsable

Esta alternativa de financiamiento permite determinar la viabilidad comercial de la idea a través de investigación y desarrollo, en la que se incluye tanto la viabilidad técnica como el potencial de mercado de la innovación. En la mayoría de los países, los bancos o entidades financieras es muy bajo el porcentaje de facilidad que ofrecen, por lo que desde el sector publico se han tomado medidas para subsanar esta deficiencia de mercado.

Los programas pueden apoyar a empresas en distintas etapas del ciclo de negocio, en algunos casos mediante capital riesgo a través de fondos corporativos, como también mediante recursos no reembolsables (los más utilizados en etapas tempranas).

Éste último caso se utilizan procesos competitivos para identificar empresas nuevas o en fase de desarrollo, que ya tienen una base de clientes y muestran viabilidad comercial

y escalabilidad. En otros casos, las competencias sirven para identificar a los participantes en programas de aceleración.

En Argentina existe el Fondo Fiduciario para el Desarrollo de Capital Emprendedor (FONDCE), el cual con sus fondos disponibles, puede otorgar créditos y/o asistencia financiera a emprendimientos y/o instituciones de capital emprendedor para el apoyo a proyectos emprendedores, como también aportes no reembolsables como por ejemplo, el Fondo Semilla en el que se presentan startup en etapa temprana, en el cual se ofrece como monto máximo \$250.000 a una tasa 0%, sin garantías ni gastos de apertura de cuenta, mantenimiento o comisión, con plazo de devolución de cinco años, incluyendo un año de gracia para hacer crecer su emprendimiento.

Su objetivo es financiar una idea proyecto o el fortalecimiento de un emprendimiento productivo o un proyecto de impacto social, ambiental, y/o con perspectiva de género. El monto recibido se podrá invertir en maquinaria, equipos y mobiliario, mejoras o refacciones de su lugar de trabajo, materia prima, mano de obra y servicios profesionales, entre otros.

Existe otro ejemplo de esta fuente de financiamiento que proviene del PIC Emprendedores a través del Programa Mendoza Emprende, en el marco de los aportes no reembolsables (ANR), en el cual se presentan emprendimientos con triple impacto (social, ambiental, económico) a través de incubadoras, quienes brindarán asesoría y acompañamiento técnico para formular y cumplimentar lo requerido para participar en el Concurso.

El monto asignado en este ANR es de hasta el ochenta por ciento (80%) del total de las actividades elegibles o componentes financiables, con un máximo de pesos equivalentes hasta veinte mil (USD 20.000) dólares y mínimo de pesos equivalentes a dos mil quinientos (USD 2.500) dólares por proyecto. Para maquinarias nuevas y equipamiento nuevo se podrá solicitar financiamiento por hasta le setenta por ciento (70%) del total de su costo.

En la Figura 10 se muestra un resumen de las alternativas anteriormente explicadas

Alternativas	Características	Etapa en la que se utiliza
Aporte de los fundadores	* Compuesto por fondos de los emprendedores *Se aporta conocimientos, tiempo y dedicación	Semilla
Autofinanciamiento	*Recursos provenientes de la empresa	
Family, Friends and Fools	* Recomendable cuando no se está dispuesto a ofrecer participación a cambio de una inversión * Family: es el principal apoyo que posee el emprendedor *Friends: los amigos tienen plena confianza en el emprendimiento pero a diferencia de los otros dos éste pide participación a cambio de la inversión. *Fools: no existe vínculo emocional, pero deciden apostar al emprendimiento.	Semilla
Inversionistas ángeles	*Empresarios que acumulan capital propio e invierten en nuevas empresas. *Aportan además de dinero, conocimientos, habilidades directivas, contactos personales. * Esperan obtener beneficios	Temprana
Fondos de capital y riesgo	*Fondo administrado por inversor, pero son fondos pertenecientes de diversas personas no conocidas. * Se espera una participación a cambio.	Crecimiento
Soc. de Garantía Recíproca	* Sociedades comerciales cuyo fin es ayudar a emprendedores a adquirir préstamos en mejores condiciones. *Ofrecen un aval para poder ser presentado ante un banco para la adquisición de un préstamo.	Temprana en adelante.
Incubadoras y aceleradoras	*Las aceleradoras son organizaciones que invierten en empresas nuevas a cambio de una participación en el capital.	Semilla, temprana y crecimiento
Crowdfunding	*Financiamiento colectivo en la que los inversores proporcionan dinero a cambio de participación de capital social, generalmente a través de plataformas web.	Temprana
Líneas de financiamiento público	*Líneas de financiamiento puestas a disposición para poder desarrollar a emprendimientos con altos niveles de impacto social, ambiental y/o innovación	Temprana, crecimiento, expansión
Financiación bancaria	*Entidades bancarias que ofrecen préstamos a emprendedores con pequeños requisitos a cambio de un pago de capital e intereses.	Temprana, crecimiento
Financiación estatal no reembolsable	*También llamados ARN son aquellos fondos que ofrece el gobierno para fortalecer diversos sectores, a través de distintos concursos. *No son reembolsables	Semilla, temprana

Figura 10: Alternativas de financiamiento

Fuente: Elaboración Propia

Cada startup es única, por lo tanto el financiamiento depende del contexto y de la instancia del emprendimiento, no todos los financiamientos pueden ser aplicados en cualquier etapa del emprendimiento, ellos tratan de agotar todas las diferentes fuentes de financiamiento internas como también desde concursos hasta fondos de capital riesgo.

La alternativa mayormente utilizada, después de los fondos propios, de familiares y amigos son los concursos para adquirir financiación estatal no reembolsable, ya que en general los emprendedores en etapas tempranas no poseen fondos suficientes para hacer frente a los gastos en los que incurren para poder realizar un prototipo, realizar un estudio de mercado, u obtener una capacitación para poder crecer como proyecto. Sobre los ejemplos nombrados en esta alternativa de financiamiento, no se cuenta con información adecuada referida a si en 2019 se abrirán los concursos, por lo tanto, muchos emprendimientos se encuentran con esta incertidumbre.

Otra alternativa es preparar sus emprendimientos para presentar ante aceleradoras que les ayuden a escalar y lograr crear una empresa con altos niveles de rentabilidad. Si es necesario adquirir mayor financiamiento existen las demás alternativas de financiamiento de acuerdo al estadio en el que se encuentre y las posibilidades de ceder participación dentro del emprendimiento.

Para poder incentivar a inversores en Argentina existe la Ley 2734, Ley de emprendedores (2016) Artículo 7, en la que se detallan los beneficios que poseen los inversores de capital emprendedor, y entre uno de ellos se encuentra que *la inversión es deducible del impuesto a las ganancias, bajo las condiciones y en los porcentajes que establezca la reglamentación, los cuales no podrán exceder del setenta y cinco por ciento (75%) de tales aportes, y hasta el límite del diez por ciento (10%) de la ganancia neta sujeta a impuesto del ejercicio o su proporcional a los meses del inicio de actividades, pudiéndose deducir, el excedente, en los cinco (5) ejercicios fiscales inmediatos siguientes a aquel en el que hubieren efectuado los aporte. Para el caso de aportes de inversión en capital en emprendimientos identificados como pertenecientes a zonas de menor desarrollo y con menor acceso al financiamiento, según lo defina la reglamentación, la deducción anteriormente referida podrá extenderse hasta el ochenta y cinco por ciento (85%) de los aporte realizados.*

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En la presente sección se describen los procedimientos y herramientas que se utilizan en la investigación y cuyo análisis de resultados, ayudarán a conocer sobre la percepción de los emprendedores sobre los retos por los cuales pasan para poder crear una nueva empresa. Como también, el proceso de incubación y el acompañamiento que brindan las incubadoras para poder motivar la innovación y fomentar la creación de empresas.

1. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

La estrategia metodológica más adecuada para la investigación, es el enfoque MIXTO PURO (CUANTI-CUALI). Para poder estudiar el trabajo que realizan las incubadoras con los emprendimientos startup, el proceso de incubación y las alternativas de financiamiento mayormente utilizadas, como también la perspectiva de los emprendedores sobre los retos que tienen que enfrentar.

Para el análisis de la primera variable, se realizó una entrevista semiestructurada (Anexo 1), en la cual se contactó a referentes de dos incubadoras: Incubadora de la Universidad Nacional de Cuyo (Juan Pablo Bustos, Coordinador General de la Incubadora y Emprende U) y Ágilmentor (Leandro Eyub, parte del equipo de asesores) con el fin de comprender el proceso por el que los emprendimientos startup pasan de la idea a la creación de una empresa, como también conocer las alternativas de financiamiento que existen en Mendoza. Con el objetivo de obtener la información necesaria, se dividió las preguntas en tres bloques: el primero, con el fin de investigar los inicios de la incubadora, roles de la incubadora, servicios que presta. El segundo, cuyo objetivo es entender el proceso de incubación por el que transitan las startups y el acompañamiento de las incubadoras hacia los mismos. Y por último, las alternativas de financiamiento, cuyo objetivo es determinar la relación entre incubadora y las fuentes de financiamiento de las startups como también conocer las alternativas de financiamiento dependiendo de la etapa en la que se encuentra el emprendimiento.

Con respecto a la segunda variable , se realizó una encuesta mixta (con preponderancia de preguntas cerradas con opción múltiple) a través de Google Forms en la cual se contactó a través de mail a cinco emprendimientos incubados en la Incubadora de la Universidad Nacional de Cuyo (Fownding, Publnet, Onalab, Makelab y Electro Green) y cinco emprendimientos incubados en Ágilmentor (KindApp, IParking, Wipper, Laboralias y Sin desperdicio) con el objetivo de conocer la percepción de los emprendedores que componen estas organizaciones sobre el proceso de incubación, sus retos y el acompañamiento que reciben de las incubadoras de empresas para acceder al financiamiento.

La misma se dividió en tres bloques: el primero, con el fin de conocer la startup (Nombre, cantidad de integrantes y a qué se dedica). El segundo con el fin de interpretar la perspectiva del emprendedor con respecto al proceso de incubación, sus retos y la solución a los mismos. Para finalizar, se realiza el último bloque cuyo fin es conocer cuánto valoran el acompañamiento de las incubadoras en la tarea de crear una empresa.

2. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

2.1. Entrevista a referentes de incubadoras

La entrevista se realizó a dos incubadoras con el objetivo de poder contrastar la operatoria de una incubadora pública universitaria y una incubadora privada independiente.

Como puntos principales, se puede destacar que en la incubadora privada (**Ágilmentor**) el proceso de incubación mencionado en el Capítulo II, no se cumple al pie de la letra, es decir, como se comentó anteriormente la fase de sensibilización no se considera dentro del proceso sino como una actividad previa al proceso. Por lo tanto, el proceso de incubación que comenzaría en la pre- incubación, en este tipo de incubadoras se elimina, por lo tanto, comienza en la fase de incubación.

Se comienza cuando el emprendedor se contacta con la incubadora para poder trabajar con ellos, se organiza una reunión para conocer la idea de negocio, su viabilidad y partir de ahí se define qué se va a hacer, si se va a realizar un proceso de incubación, si va a realizarse una pre- aceleración o si puede ser una mentoría on demand, con diferentes herramientas que le pueden ir dando. Se decide qué se va a hacer, se presenta una propuesta, y se arranca con el proceso.

El proceso dura aproximadamente cuatro meses, en el cual se reúnen con el emprendedor semanalmente 2 hs, con la modalidad teórico- práctico, es decir, se le explica el modelo de negocio primero y se desarrolla en el momento y algunas veces lo finalizan en sus casas. Entonces lo que se

realiza es un primer encuentro que siempre va a la introspección, es decir, analizar las causas de porqué se quiere emprender, porqué se quiere desarrollar la idea, y después se comienza con el proceso de incubación, modelo de negocio, validaciones de la idea, entrevistas, encuestas y finanzas. Se avanzará hasta llegar a la salida al mercado en formato MVP (Producto Mínimo Viable). Luego se decide si necesita mentorías on demand, si necesita una pre- aceleración o pueden continuar solos.

Se utilizan herramientas para poder ayudar a los emprendedores, tales como, un modelo de negocio propio, que resulta de una fusión entre el *Lean Model Canvas de Osterwalder* y el *Lean Model Canvas*, y se utilizan herramientas de validación, dependiendo del emprendedor y de cómo va a encararlo, se va a utilizar encuestas o entrevistas, cash flow, mapa de empatía⁷. Todo aquello que ayude a bajar esa idea al “papel”, trabajar esa idea, desarrollarla, e ir conociendo a tu cliente, quien es, como piensa, que solución se le puede dar, todo se realiza con estas herramientas. Luego se pasa a algo más concreto, propuesta de valor, MVP, prototipo y salir al mercado.

Además de estas herramientas se ofrece Mentorías, asesorías específicas, pre- aceleraciones y aceleraciones para startups que están en un estadio mayor que una incubación, charlas y talleres.

La fase de aceleración tampoco es parte de la incubadora sino que se tiene una alianza estratégica con la aceleradora *Embarca*, en donde la incubadora se encargará de brindarle los servicios especializados a los emprendimientos y a ayudarlos a desarrollar el PVM (Producto Viable Mínimo) y poder prepararlos para ingresar a una aceleradora.

Caso contrario, es la **Incubadora de la Universidad Nacional de Cuyo**, cuyo proceso de incubación comienza con una etapa de pre- selección de proyectos, en el que se trabaja a través de convocatorias anuales durante un mes, en el cual se postulan (a través de formulario online) equipos de emprendedores que cumplan los requisitos (emprendimiento innovador, de base tecnológica, y en algunos casos de triple impacto). Todos los que cumplen estos requisitos comienzan la etapa de pre- incubación en el cual se trabaja sobre el emprendimiento, se identifican los componentes innovadores de la idea y por otro lado, la sustentabilidad del equipo, es decir, si el equipo puede llevar adelante el proyecto (este proceso dura aproximadamente un mes y medio en el cual se identifica el problema, los clientes y se verifica si resuelve una problemática del entorno en el que desenvuelve). Luego se

⁷**Mapa de empatía:** primera fase del Design Thinking (método que ayuda a generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios) que se basa en como su nombre lo indica en la empatía y sirve para entender mejor al cliente o público objetivo. Es ponerse en los zapatos del consumidor para tener un conocimiento más profundo sobre él, su entorno y su visión del mundo.

presentan ante un jurado que seleccionará los emprendimientos que ingresarán a la incubadora para poder realizar el proceso de incubación propuesto en el Capítulo II, en la cual se firma un contrato de incubación, el que detalla el plan de incubación, los plazos, los valores y los convenios de convivencia.

Se retoma el Canvas, iniciado en la etapa anterior, se lo profundiza más y se trabaja en el plan de negocio en base a modelos ya existentes. Se trabaja con una metodología de tutoría y asistencias técnicas, en la cual los emprendedores se reúnen una vez por semana con el tutor asignado. La idea es que los emprendedores aprovechen los servicios que brinda la incubadora, además de la asistencia técnica, por ejemplo, utilicen los espacios comunes, la posibilidad de acceder a redes de contactos y vinculaciones, la identificación de posibilidades de financiamiento y la potencialidad de vincularse con los diferentes actores del mercado para promover el emprendimiento y formar un capital social necesario para poder poner en marcha la empresa.

Una vez que se desarrolla el plan de negocio, se evalúa la viabilidad económica del emprendimiento. Los emprendedores en esta etapa comienzan a trabajar sobre el desarrollo tecnológico o de productos o servicios. Cuando finalizan el prototipo, se evalúan dos factores que se consideran los más importantes, que son la viabilidad técnica, es decir, si pudieron llegar a desarrollar ese producto o servicio, y por otro lado, la viabilidad económica, es decir, si puede tener una respuesta positiva en el mercado.

Los emprendimientos que llegan a esta instancia demuestran que funcionan como equipo, en esta etapa ocurren la mayoría de los fracasos u abandono, no por cuestiones de negocio, ni cuestiones de financiamiento, sino por disparidades de valores entre los integrantes del equipo.

Demostrada la viabilidad técnica y económica el equipo está en condiciones de pasar a la etapa de incubación, que es la puesta en marcha de todo el proceso que se inició anteriormente, ahí la Universidad cuenta con otra herramienta que es importante, una Sociedad Anónima con Participación Estatal Mayoritaria(SAPEM) que se denomina UNCUSA, en la cual se testearán en el mercado los productos/servicios, como alternativa a que los emprendedores constituyan su empresa y se arriesguen a que no funcione en el mercado.

En la segunda etapa, además de prestar los servicios generales como lo son los espacios comunes, redes de contacto y vinculación, se brinda la posibilidad de aprovechar la difusión que posee la Universidad, como por ejemplo, canal de tv, radio, páginas web de las distintas dependencias y se le

adiciona un servicio exclusivo que es una red de mentores propia compuesta por doces empresarios de la provincia con vasta experiencia en éxitos y fracasos en emprendimiento de igual índole.

En esta etapa de la incubadora, se podría incorporar una actividad que es la **pre- aceleración**, no considerada como etapa dentro del proceso sino como una tarea su dentro de la misma etapa, ya que no todos los emprendimientos son elegidos para ser acelerados. En la pre-aceleración se capacita al equipo en presentación ante jurados, generación de propuestas de valor y en presentación del producto/servicio a brindar, para que la aceleradora coloque fondos en el emprendimiento y pueda desarrollarse exponencialmente, a cambio de una participación en la nueva empresa.

Generalmente, los contratos de incubación tienen una duración aproximada de dos años y en algunos casos se puede renovar por un año más, dependiendo del tipo de emprendimiento. Una vez finalizada esa etapa es decir, que ya se encuentran instalados en el mercado, que están vendiendo y han sobrevivido al “valle de la muerte”, se los gradúan y salen de la incubadora. A veces, la Universidad a modo de retribución, toma participación accionaria minoritaria en las nuevas empresas, a través de la SAPEM.

Entre ambas incubadoras surge como semejanza que incuban emprendimientos tecnológicos. Pero se diferencian por la forma de trabajo, sus objetivos como incubadora, y sus formas de adquirir clientes (emprendedores) ya que la Incubadora de la Universidad Nacional de Cuyo realiza concursos para que ingresen emprendedores y al funcionar en la Secretaría de Extensión Universitaria, dentro del área de Desarrollo Emprendedor, su financiamiento proviene del presupuesto asignado para el área. Al contrario que Ágilmentor, en la cual los emprendedores ingresan a la incubadora para ser asistidos pagando una cuota.

Los entrevistados concluyeron que la tarea d de la incubadora, no sólo es prestar servicios generales, lo que se ofrece es un trabajo continuo a favor del emprendedor, para que el emprendimiento se desarrolle con éxito; brindan capacitaciones, mentorías y acompañamiento para poder aplicar en distintas etapas del proceso a diversas alternativas de financiamiento, y cómo utilizar eficientemente las fuentes de financiamiento para la creación de la empresa.

2.2. ENCUESTA A STARTUPS

La encuesta fue realizada a una muestra de diez startups, con el fin de contrastar los emprendimientos incubados en cada incubadora, se considera un tamaño de muestra representativa con

respecto a la cantidad promedio de emprendimientos que incuban por año (en el caso de la incubadora de la UNCuyo el proceso de incubación dura 2 años) o en los últimos meses (en el caso de Ágilmentor ya que su proceso de incubación dura 4 meses). En donde la incubadora de la Universidad Nacional de Cuyo incuba por año 23 emprendimientos en distintos estadíos y la incubadora Ágilmentor entre 15 y 18 emprendimientos en los últimos 4 meses en distintos estadíos. En el primer bloque, se respondieron las siguientes preguntas:

1.1. Nombre de la startup y a qué se dedica

Nombre de la startup	¿A qué se dedica la startup?
KindApp	Brindamos una plataforma de recaudación online con fines solidarios y herramientas para mejorar la administración, recaudación y digitalización de instituciones con fines solidarios
IParking	A mejorar el ecosistema del estacionamiento estatal y privado, con innovación y compromiso social y ambiental.
Wipper	App de economía colaborativa donde unimos personas que quieren lavar un auto con lavadores emprendedores dispuesto a hacerlo, con lo nuevo de utilizar una microespuma para reducir el uso del agua en cada lavado a menos de un litro, es decir que ahorramos por lavado 350 litros de agua
Laboralias	Merchandising textil para empresas
Sin desperdicio	Recupero de alimentos
Fownding	Financiamiento colectivo (Crowdfunding)
Publignet	Plataforma online para la venta y administración de espacios publicitarios en pantallas LED de la vía pública
ONALAB	ONALAB desarrolla proyectos de arquitectura, diseño y marketing digital en realidad aumentada con sus aplicaciones personalizadas para la visualización en dispositivos móviles.
Makerlab	Fabricación y venta de impresoras 3D. Fabricación de piezas mediante impresión 3D, corte y grabado láser.
Electro Green	Fabricación de máquina- herramientas de control numérico.

Figura 11: Descripción de emprendimientos encuestados

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada a emprendedores

El cuadro anterior se ordenó de acuerdo a que incubadora pertenecen, los primero cinco pertenecen a la incubadora Ágilmentor y los cinco siguientes pertenecen a la incubadora de la UNCuyo.

Entre los emprendimientos encuestados encontramos los emprendimientos con triple impacto, como por ejemplo, **KindApp**, **Wipper** y **Sin desperdicio**. Estos emprendimientos se encuentran en auge

en Mendoza, ya que a parte del impacto económico de una empresa, se tiene en cuenta el impacto social y ambiental en la sociedad, para en un futuro ser una empresa B⁸.

Por otro lado, los emprendimientos innovadores, que pueden o no tener triple impacto, pero suelen ser emprendimientos ya existentes como por ejemplo **Makerlab** que produce y vende impresoras 3D que ayudan a emprendedores que no pueden acceder a diversos repuestos de sus herramientas, ellos los pueden producir colocando las medidas y dimensiones específicas.

Un emprendimiento que se destaca por lo innovador es **Fownding** es una plataforma de financiamiento colectivo que servirá de punto de encuentro entre los emprendedores que demandan fondos para llevar a cabo sus ideas o proyectos y los usuarios que, en respuesta a distintas motivaciones, contribuirán con esta necesidad de recursos.

1.2. Composición de las startups

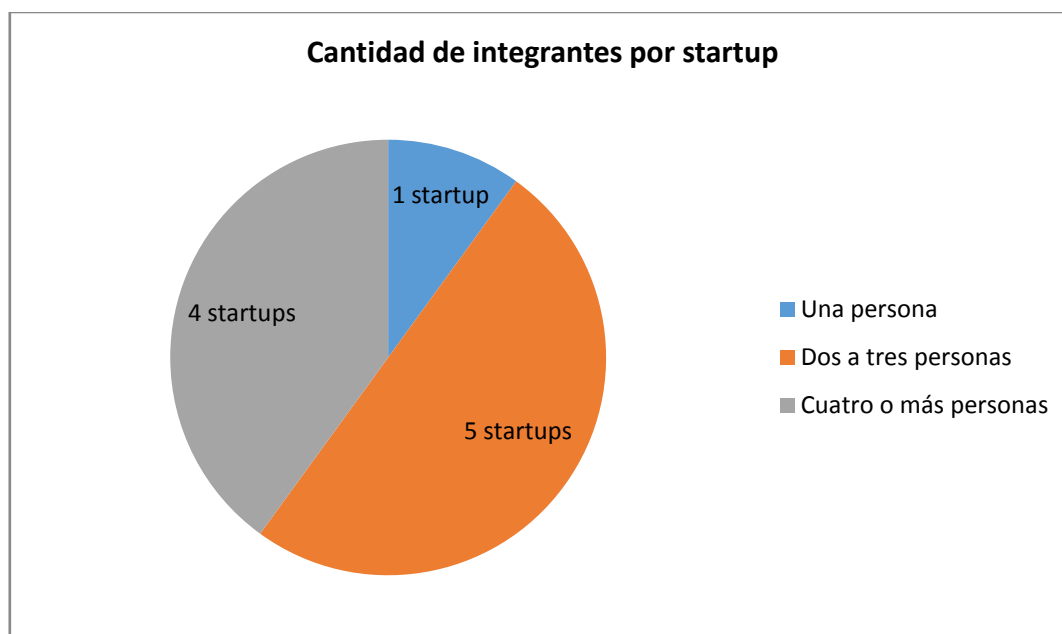


Gráfico 1: Composición de las startups

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada a emprendedores

En el Gráfico 1.1. se puede ver que 5 de cada 10 (50%) startups encuestadas se encuentran conformadas por 2 a 3 emprendedores. En segundo lugar, encontramos a las startups compuestas por 4

⁸ Una **empresa B** es aquel tipo de empresa que utiliza el poder del mercado para dar soluciones concretas a problemas sociales y ambientales.

o más personas, que representa el 40% (4 de 10 startups) y por último, los emprendimientos startups de un integrante.

Se puede concluir de este gráfico, que las incubadoras incentivan a las startups que sean compuestas por equipos interdisciplinarios, ya que ayuda a compartir conocimientos, y agregar valor al emprendimiento, es decir, los motivan a que no estén compuestos por sólo programadores, o sólo ingenieros, porque genera un vacío con respecto a otros conceptos necesarios para el emprendimiento, como por ejemplo, contabilidad, estudio de mercado.

Para poder subsanar este vacío, las incubadoras capacitan a los emprendedores sobre flujo de fondos y administración de recursos. Como también, en un equipo se comparten vivencias, conocimientos habilidades, que en caso contrario, no tendrían.

En el segundo bloque: Proceso de incubación, se realizaron las siguientes preguntas.

1.3. ¿En qué etapa del proceso de incubación crees que se encuentra tu startup?

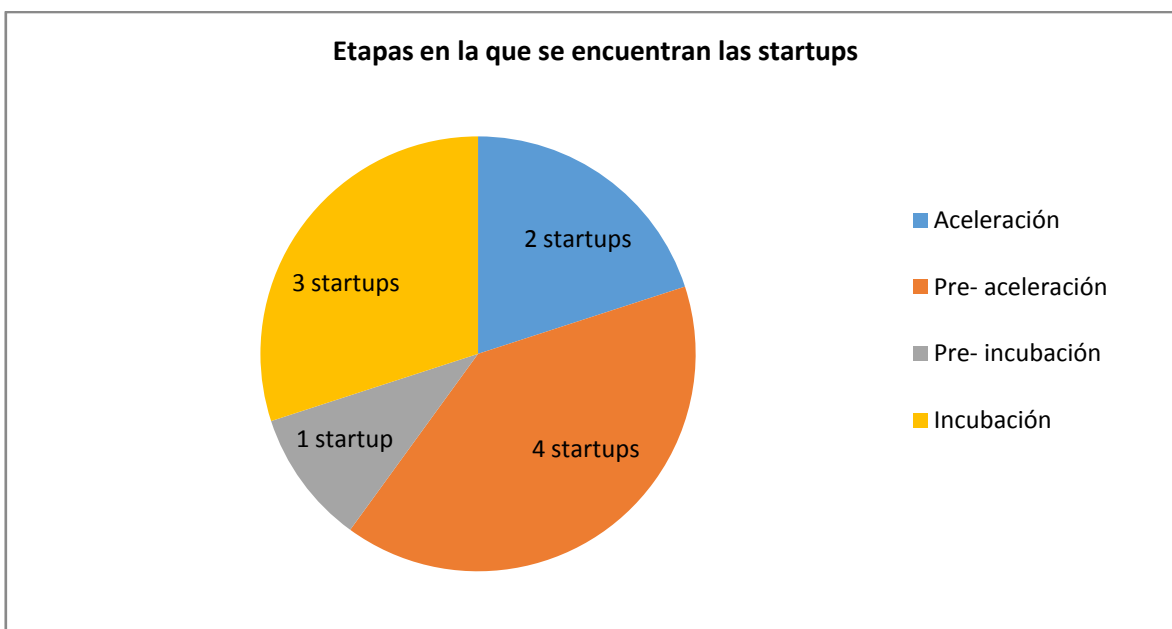


Gráfico 2: Etapas de los emprendimientos encuestados

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a emprendedores

En el gráfico 1.2 se destacan los emprendimientos en etapa de pre-aceleración por su porcentaje del 40%(4 de 10) de los emprendimientos encuestados. En segundo lugar, encontramos los emprendimientos en la etapa de incubación con una cantidad de 3 de los 10 emprendimientos

encuestados (30% de la muestra). En el siguiente nivel se encuentran los emprendimientos que se encuentran en la etapa de aceleración con un porcentaje de 20% de la muestra (2 de los 10 emprendimientos encuestados). En menor proporción 2 de cada 10 startup encuestadas, se encuentran en la etapa de aceleración, etapa en el cual los proyectos ingresan a aceleradoras que ayudarán a crecer a los emprendimientos ya incubados. Por último las startups que se encuentran en la etapa de pre-incubación (el 10% de los encuestados).

Este tipo de emprendimientos tienen un crecimiento exponencial por lo tanto, se los incentiva a presentarse a aceleradoras que es uno de los financiamientos más utilizados, después de los ARN, que además le agrega valor con capacitaciones y mentorías especializadas en este tipo de proyectos.

Con respecto al gráfico, se mencionan los emprendimientos en la etapa de incubación, éstos pertenecen a la Incubadora de la Universidad Nacional de Cuyo, en donde el proceso de incubación dura 2 años, ya que es la etapa más importante en el camino a crear una empresa. En esta etapa se pone en marcha lo planificado, se realiza el Producto Viable Mínimo que será la herramienta para testear el mercado y validar lo que como emprendedores piensan que solucionaría el problema del cliente y comenzar a pivotear hasta por validar el plan de negocio. Esto se puede realizar a través de una S.A.S (Sociedad por Acciones Simplificada), nuevo tipo societario que, a diferencia de una S.A, o S.R.L., se puede constituir de manera, simple, rápida y desde una computadora, ahorrando costos y haciendo menos trámites.

En el caso especial, de los emprendimientos incubados en la Incubadora perteneciente a la UNCuyo, existe una alternativa a constituir una empresa, sin saber si el proyecto es viable. La universidad cuenta con una herramienta que es importante, una sociedad anónima con participación estatal mayoritaria (SAPEM) que se llama UNCUSA para poder testear el mercado sin arriesgarse a constituir una empresa.

1.4. ¿Cuál es el mayor reto que han enfrentado? ¿Cómo lograron solucionarlo?

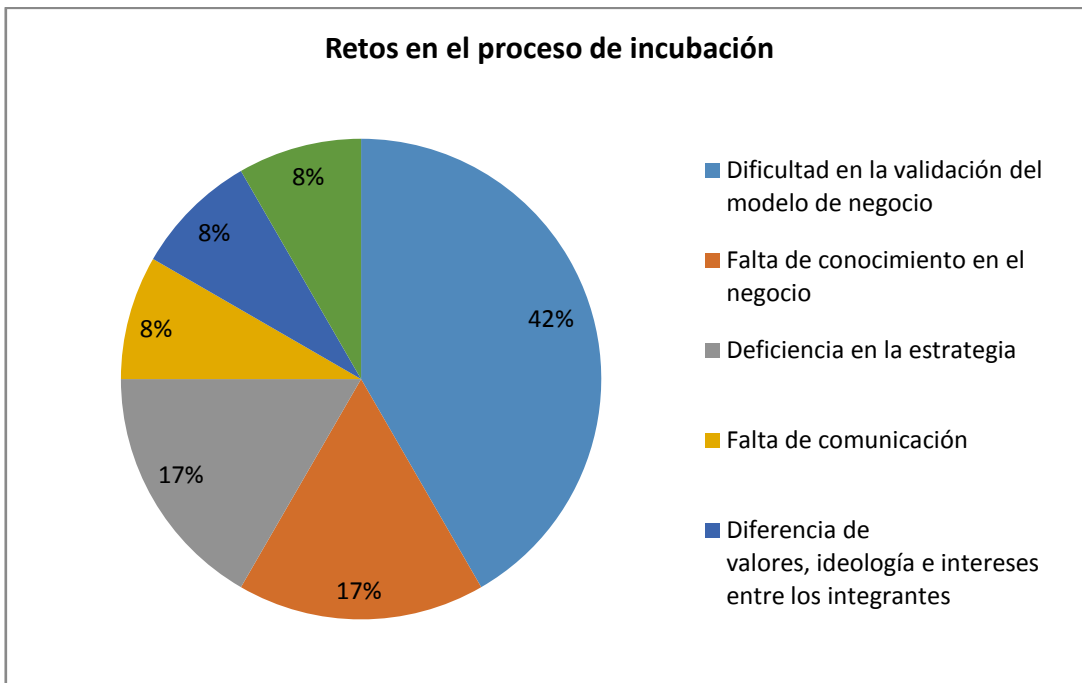


Gráfico 3: Retos del proceso de incubación

Fuente: Elaboración en base a encuesta a emprendedores

En el gráfico podemos ver que el 42% de los encuestados contestaron que su principal dificultad, fue la salida al mercado, a conocer a sus clientes y poder adaptar el producto a las exigencias de ellos y poder armar su plan de negocio.

En la entrevista realizada a ambas incubadoras concluyeron en que los dos retos más importantes en el proceso de incubación son la validación o salida al mercado con el PVM y el segundo la formación de un equipo sustentable para poder llevar adelante el proyecto.

Los emprendedores comentaron que su dificultad se debía mayormente a que no poseían PVM correcto para poder validar, y en caso de tenerlo, les costó encuestar a los clientes y que sean sinceros como también conseguir el segmento al cual dirigirse.

La forma de solucionarlo, fue a través del acompañamiento brindado por las incubadoras y de las aceleradoras través de mentores para modificar el PVM pivoteando y logrando llegar a un modelo escalable.

En segundo lugar, se destaca la falta de conocimiento en el negocio y la deficiencia en la estrategia (con la suma de los porcentajes: total 34%). Esto se soluciona con capacitaciones, con

mentores que acompañen al emprendedor, y con vinculaciones con la red de contactos que posee la incubadora para poder conocer sobre el negocio.

Y en tercer lugar, la falta de comunicación (8%), diferencia de valores, ideología e intereses entre los integrantes (8%), son conflictos internos al equipo que pueden ser subsanados a través de conversaciones y de un trabajo de introspección entre los miembros del equipo, sobre cómo llevar adelante el proyecto o en caso contrario, seguir el negocio al realizar una división del equipo. Estos porcentajes pertenecen a sólo tres emprendimientos de los diez encuestados.

Y por último, la startup Electro Green, colocó que su mayor reto fue poder vender en forma constante, es decir, estabilizar ingresos con respecto a los costos. Actualmente no se encuentra solucionado, pero se encuentra en proceso de mejora en las ventas.

En el tercer bloque, las preguntas se enfocan en el acompañamiento que reciben de las incubadoras de acuerdo a la perspectiva de los emprendedores.

1.5 ¿Qué tan importante considerás el acompañamiento que realizan las incubadoras?

Importancia del acompañamiento de la incubadora

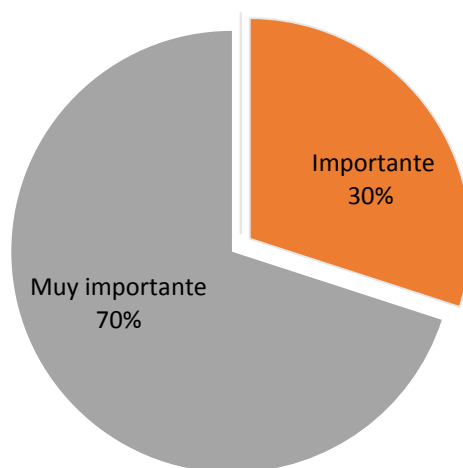


Gráfico 4: Importancia del acompañamiento de las incubadoras

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a emprendedores

En el gráfico 1.4 se puede observar que 7 de cada 10 startups encuestadas consideran que es “Muy importante” el acompañamiento y asesoramiento de las incubadoras para poder crear su empresa. De la cual 5 de los encuestados se encuentran incubados en la Incubadora Ágilmentor y 2 de la Incubadora de la UNCuyo. En segundo lugar, se puede ver que el 30% de los encuestados contestaron que es “Importante” el acompañamiento, del cual todos los emprendimientos son incubados en la UNCuyo.

También se tiene que tener en cuenta el extremo menor “Poco importante”, aunque los entrevistados no hayan elegido esta opción, por lo tanto no se encuentra reflejado en el gráfico.

Cuando se les consultó a los emprendedores sobre la importancia que tienen las incubadoras, demostraron que se considera que es de suma importancia el acompañamiento que realizan las incubadoras volviéndose un factor que ayuda a las startups a conseguir su principal objetivo, la creación de una nueva empresa innovadora y tecnológica que solucione algún problema o inquietud en la sociedad.

La forma de sobrellevar los retos mencionados anteriormente sólo fue posible solucionarlos, con el acompañamiento realizado tanto por incubadoras como aceleradoras, que ayudaron a emprendedores a no “bajar los brazos” para conseguir validar su modelo de negocio o mejorar la situación interna en el equipo. El objetivo principal de la incubadora es lograr que el modelo de negocio sea validado y poder llegar un producto o servicio adaptado a las necesidades del mercado, y por consiguiente, que el equipo sea lo suficientemente sólido para enfrentar cualquier inconveniente que se les presente.

Con respecto a los servicios que ofrece la incubadora los resultados fueron los siguientes:

1.6 ¿Qué servicios te ha brindado la incubadora?

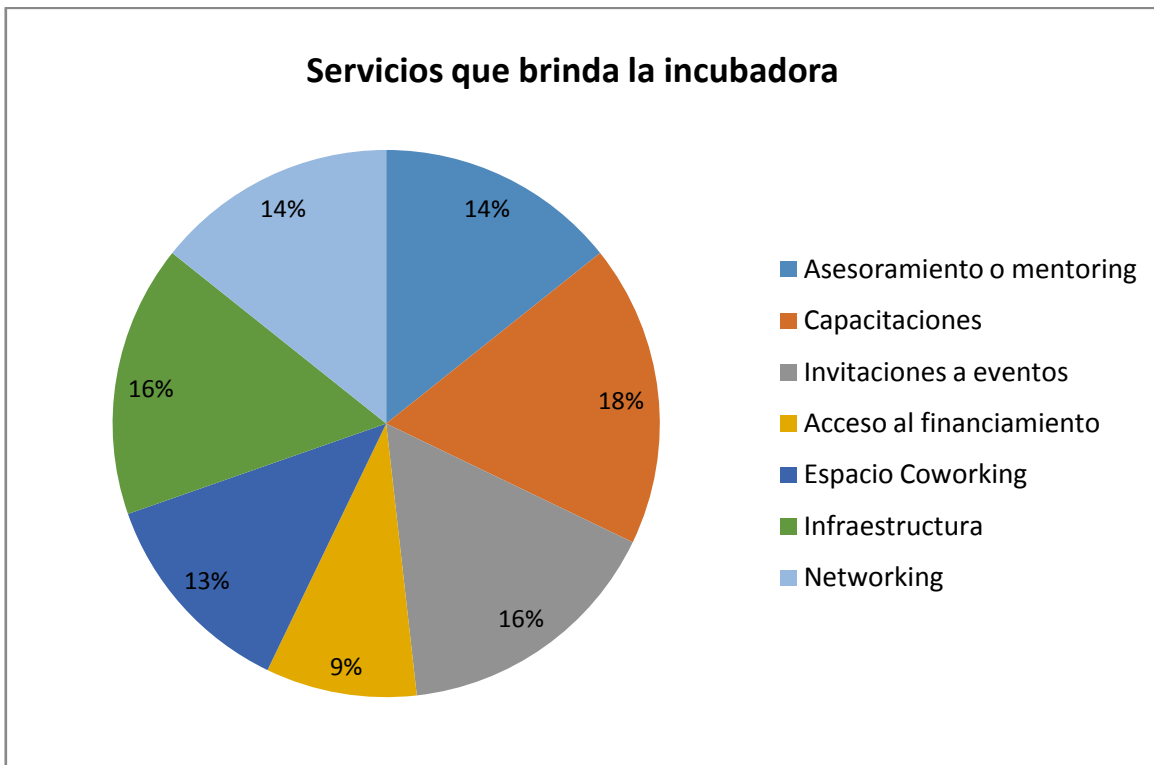


Gráfico 5: Servicios brindados por la incubadora

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta a emprendedores

Se puede apreciar en el gráfico 1.5 que los porcentajes son muy cercanos pero se puede destacar las capacitaciones con el 10,8%, y el 9,16% la infraestructura que ayudarán a los emprendedores en las etapas tempranas. Con el mismo porcentaje (8,14%) se encuentran los servicios de networking y asesoramiento, que los ayudará a conocer personas dentro del rubro en el que deseen desenvolverse, y poder obtener conocimiento para poder aplicar a su empresa. En menor porcentaje se encuentran los servicios de coworking (7,13%) y acceso al financiamiento (5,9%), estos dos últimos, son resultado de los servicios nombrados anteriormente.

Podemos decir, que las capacitaciones son esenciales para poder prepararse y para poder conocer sobre la industria, las nuevas formas de producción o las nuevas tecnologías que existen, como también sirven para poder obtener nuevos conocimientos y habilidades para poder implementar en la startup.

En segundo lugar, se puede apreciar que se encuentran invitaciones a eventos de emprendedurismo, e infraestructura, los cuales ayudarán al emprendedor a poder alcanzar nuevos

conocimientos, y poder conocer redes de contactos, con los cuales nutrirse para poder crecer como emprendedor. Así también la infraestructura para poder crear redes de contactos, poseer un lugar físico en el cual poder trabajar, y conectarse con otros emprendimientos, y aprender del error de otros.

En tercer lugar, se encuentra el networking y el asesoramiento o mentoring, estos dos son el motor de las startups, ya que ayudan a crecer a las startups, aprendiendo de los errores de los demás y del conocimiento de los mentores y asesores que ayudan a las startups a capacitarse, solucionar por sí mismos las “piedras del camino” aprendiendo de los mentores con vasta experiencia en el mercado y de todos los componentes que se encuentran dentro del ecosistema emprendedor, para que el mismo crezca y sea una cuna de emprendimientos exitosos.

Y por último los dos elementos con menor porcentaje, espacio de Coworking y acceso al financiamiento. En el primer caso, los espacios de Coworking no suelen ser un servicio prestado por las incubadoras, es reemplazado por las invitaciones a eventos en los cuales poder conseguir contactos. En el segundo, el acceso al financiamiento llega sólo, si se tienen en cuenta los demás servicios, ya es al ser un servicios integral, el financiamiento no lo es todo, ya que si se obtiene financiamiento y no se sabe dónde utilizarlo, sería un acto fallido. Por lo cual, primero se debe cumplir con el equipo capacitado, el PVM lo más semejante a lo que prefiere el cliente y tener el modelo de negocio validado y el desarrollo de un plan de negocio acorde a los objetivos planteados. Allí es el momento de adquirir financiamiento.

Las incubadoras ofrecen acompañamiento en la presentación de concursos, asesoramiento, ya que por ejemplo para poder presentarse a un ANR es necesario, realizarlo a través de una incubadora capacitada, como también en las sociedades de garantía recíproca y en caso de querer acceder a una aceleradora tener validado el PMV.

CONCLUSIONES

Las startups son emprendimientos cuya característica principal es su escalabilidad, que busca su modelo de negocio, a través de validaciones con los clientes con un producto mínimo viable para poder determinar si la idea de negocio es factible y así poder crecer exponencialmente gracias al conocimiento científico y tecnológico.

Este tipo de emprendimientos necesitan de un acompañamiento especializado, ya que la mayoría de los emprendedores no conocen sobre negocio, sobre el mercado al cual quieren llegar, por esto surgen las llamadas “incubadoras de empresas” y “aceleradoras” que realizarán un asesoramiento al emprendedor para poder crear su empresa reduciendo lo máximo posible el tiempo y el costo de crearla como dice Ries (2011).

Las mismas realizan un trabajo continuo con el emprendedor brindando mentorías, asesoramiento en financiamiento, capacitaciones y redes de networking y contactos para poder desarrollar la idea y convertirse en una empresa. Los emprendedores consideran que es muy importante el acompañamiento de las incubadoras ya que el mayor reto por el cual pasan todas las startups es la validación de la idea de negocio, por lo cual gracias a las incubadoras que guían e incentivan el trabajo en equipo y motivan a seguir avanzando en el modelo de negocio a través del contacto con el cliente, verificar qué es lo que quiere el cliente y cuál es el problema que se intenta solucionar.

Cuando se refiere a proceso de incubación tanto incubadoras privadas como públicas siguen un modelo parecido, como comentan los emprendedores pero se diferencian por la manera en que el emprendedor ingresa a la misma, y en algunos casos las posibilidades de financiamiento, por ejemplo la Incubadora de la Universidad Nacional de cuyo que tiene una red propia de mentores conformada por empresarios de Mendoza.

Con respecto a las alternativas de financiamiento que existen en Mendoza son variadas, el financiamiento más conocido (Préstamo bancario) pero el más difícil de acceder por lo requisitos que solicitan, aunque en los últimos 2 años ha crecido para acompañar a emprendedores desde la etapa temprana. También como complemento a los bancos se encuentran las Sociedades de Garantía Recíproca que brindan a los emprendedores y PyMes avales para que puedan acceder a mejores condiciones de crédito.

El estado brinda los llamados “ANR” (Aportes no reembolsables) que actualmente se encuentran pausados pero es una alternativa muy buscada por los emprendedores ya que los requisitos son mínimos y no es necesario brindar participación societaria a ningún organismo. En cambio si se elige como alternativa de inversión a los Inversionistas ángeles o capital de riesgo, se debe estar dispuesto a resignar participación en la empresa.

Otra alternativa muy utilizada son las aceleradoras de empresas que seleccionan emprendimientos para incentivarlos a crecer más rápido inyectando dinero a cambio de una pequeña participación en la startup, son una gran alternativa ya que se encuentran compuestas por mentores especializados que ayudan a las startups a crecer de tamaño y estén listas para poder acceder a una ronda de financiamiento.

Este trabajo de investigación fue desarrollado con el fin de poder conocer el proceso por el cual los emprendedores comienzan con una idea y con ayuda de incubadoras a través de asesoramiento, mentorías y capacitaciones logran crear su propia empresa, e impactar en la economía provincial, regional y nacional, a través de generación de empleo y aumento de la productividad e innovación.

Se ha determinado que a pesar de la situación económica desfavorable, existe gran variedad de startups en proceso de incubación o aceleración, es decir, emprendedores que apuestan a perseguir sus sueños e ideas, como también poder realizar un emprendimiento y a dejar sus trabajos en relación de dependencia.

El ecosistema emprendedor en Mendoza, se encuentra siempre en proceso de mejora, por lo tanto, el mercado al ser dinámico, es necesario este aspecto. Como se nombró anteriormente, la sociedad en los últimos años se ha inclinado por empresas que sean sustentables, innovadoras y sean de triple impacto (social, económico y ambiental), por consiguiente, las incubadoras como uno de los integrantes más importantes dentro del ecosistema, han incluido en sus objetivos este tipo de emprendimientos para potenciarlos e incentivarlos.

Por último, se considera que a pesar de tener variedad de financiamiento en Mendoza, los emprendedores no pueden hacer frente a la gran mayoría de ellos en etapas tempranas, por lo tanto, lo se busca tener un PVM, para poder atraer a aceleradoras y ARN principalmente. Actualmente, los bancos han comenzado a integrar a los emprendedores a su cartera de clientes, con mínimos requisitos, para incentivar la innovación y la creación de empleo a las nuevas empresas, este aspecto es importante para el crecimiento económico.

BIBLIOGRAFÍA

Aernoudt, R. (2004). Incubator: Tool for Entrepreneurship. *Small Business Economic*, 23(2), 127 – 135. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1023/B:SBEJ.0000027665.54173.23>

ALBA Ortuño, Claudia; (2015). “Modelo de Incubación de Empresas: Una Propuesta”. *Perspectivas*, Año 18 – Nº 36 – noviembre 2015. pp. 65-90. Universidad Católica Boliviana “San Pablo”, Unidad Académica Regional Cochabamba. Clasificación JEL: L26, M13, M19, O22.

Allen, D. & Mc Cluskey. (1990). Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(2), 61-67. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/104225879101500207>

Alzaghal, Q. & Mukhtar, M. (2017). Factors affecting the success of incubators and the moderating role of information and communication technologies. *International Journal on Advanced Science, Engineering and Information Technology*, 7(2), 538 – 545. Recuperado de <http://www.insightsociety.org/ojaseit/index.php/ijaseit/article/download/1678/1038>

Banco Nación de la Argentina. Consultado el día 15/09/2019 de <https://www.bna.com.ar/Empresas/NacionEmprende/FinanciamientoAEmprendedores>

Banco Santander. Consultado el 15/09/2019 de <https://www.santander.com.ar/banco/online/pymes-advance/cuenta-emprendedores-sas>

Banco Supervielle. Consultado el 15/09/2019 de <https://www.supervielle.com.ar/negocios/emprendedores>

Biblioteca Universidad de Piura, Mantenimiento Productivo Total. Consultado el día 18/05/2019 de http://www.biblioteca.udep.edu.pe/BibVirUDEP/tesis/pdf/1_44_176_10_295.pdf

Blanco et al (2017). *Empresas con impacto social como agentes de cambio: empresas incubadas en el CMD*. UADE, Ciudad de Buenos Aires

Blank Steven G. (2013). *“The Four Steps to the Epiphany”*. Second Edition Copyright. Consultado el día 20/05/2019 de https://web.stanford.edu/group/e145/cgi-bin/winter/drupal/upload/handouts/Four_Steps.pdf

Blank, Steve & Dorf, Bob (2013). Manual del Emprendedor. Editorial Gestión 2000. Grupo Planeta. Barcelona, España. Recuperado el 10/05/2019 de <https://www.planetadelibros.com/libro-el-manual-del-emprendedor/91074>

Bojar, W. & Ratajczak, R. (2012). Academic business as a method of knowledge to business transfer acceleration under domestic circumstances. Polish Association for Knowledge Management, (61), 12-28. Recuperado de http://pszw.edu.pl/images/publikacje/t061_pszw_2012_bojar_ratajczak_-_academic_business_incubators_as_a_method_of_knowledge_to_business_transfer_acceleration_under_domestic_circumstances.pdf

Bolsa de Comercio de Buenos Aires. Consultado de <https://www.bcba.sba.com.ar/capacitacion/financiarse/pymes/sociedades-de-garantia-reciproca/>

Bóveda Q. José Enrique et as. (2015). Manual de Implementación de Incubadoras de Empresas. Consultado el día 16/08/2019 de https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info_11_02.pdf

Bustos, Juan Pablo (2019). Entrevista en profundidad realizada el día 24/10/2019.

Cabello, Alberto Arenal; Armuña González, Cristina; Ramos Villaverde, Sergio; Feijóo González, Claudio. (2018). Ecosistemas emprendedores y Startups, el nuevo protagonismo de las pequeñas organizaciones. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6535710> el día 15/05/2019

Cabiedes Luis Martín (2014). ¿Tienes una startup?. Grupo Planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España) Descargado por ebook. Recuperado de www.planetadelibros.com el día 10/05/2019

Caiazza, R. (2013). Benchmarking of Business incubators. Benchmarking: An International Journal, 21(6), 1062-1069. Recuperado de <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/2769/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>

Cámara Argentina de Sociedades y Fondos de Garantía. Consultado de <https://www.casfog.com.ar/#asociados>

Cantillón, R. (1755). Essai sur la nature du commerce en general (H. Higgs, Ed. and transT. London: Macmillan, 1931.

Cassin, Esteban (2014). Las incubadoras de Empresas. Consultado el día 04/04/2019 de http://www.cedet.edu.ar/archivos/Bibliotecas_Archivos/20%20cassin%20LAS%20INCUBADORAS%20DE%20EMPRESAS.pdf

Chandra, A., Chao, C. & Astolpho, E. (2014). Business incubators in Brazil: Does affiliation matter?. *International Journal Entrepreneurship and Small Business*, 23(4), 436-455. Recuperado de <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJESB.2014.065678>

CINK COWORKING. Consultado el día 23/07/2019 de www.cink-emprende.es

Corsi, C. & Berardino, D. (2014). Assessing the business incubators performance referring the local development in Italy. *European Scientific Journal*, 1, 323-334. Recuperado de <http://eujournal.org/index.php/esj/article/view/4101/3934>

Drucker, Peter Ferdinand. *La innovación y el empresario innovador: la práctica y los principios*. 2a ed. Buenos Aires: Sudamericana, 1987. 307 p. ISBN 9789500703413.

Ebbers, J. (2013). Networking behavior and contracting relationships among entrepreneurs in business incubators. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(5), 1-48. Recuperado de http://www.dcrnetwork.nl/wp-content/uploads/SmC2014_PaperEbbers_Networking-and-outsourcing-behavior-incubators-ETP-2014-final.pdf

Fernández, T., Blanco, F. & Cuadrado, J. (2015). Business incubation: innovative services in an entrepreneurship ecosystem. *The Service Industries Journal*, 35(14), 783-800. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=2&sid=2577c87e-3985-4529-96e1-51be5dda5aa8%40sessionmgr4009&bdata=JmxhbmC9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRI#AN=109542428&db=bth>

Grimaldi, R. & Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: An assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111-121. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497203000762>

González Ribote Silvia María (2017). Desarrollo en organización de empresa I: “Las aceleradoras de startups en el ámbito español: Análisis de pioneros y seguidores. Tesis de grado. Facultad de Cs. Económicas y Empresariales, Universidad de Valladolid, España. Consultado el día 26/06/2019 de <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/27336>

Hackett, S. & Dilts, D. (2004a). A Systematic Review of Business Incubation Reserch. *Journal of Technology Transfer*, 29(1), 55-82. Recuperado de https://www.academia.edu/6196163/A_Systematic_Review_of_Business_Incubation_Research

Hu, T., Chang, S. & Chen, K. (2015). Incubators, network, and their performance: an in-depth case study in Taiwan. *International Journal Business Environment*, 7(3), 281-301. Recuperado de <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJBE.2015.071230>

Isenberg (2010). The Big Idea How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Review*. Consultado el día 16/08/2019 en <https://institute.coop/sites/default/files/resources/Isenberg%20-%20How%20to%20Start%20an%20Entrepreneurial%20Revolution.pdf>

Jamil, F., Mahmood, N. & Ismail, K. (2015). University Incubators: A gateway to an entrepreneurial society. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 6(6), 153- 160. Recuperado de <http://www.iiste.org/Journals/index.php/JEDS/article/view/21063/21657>

Lalkaka, R. (2001). Best Practices’ in Business Incubation: Lessons (yet to be) Learned. *International Conference on Business Centers: Actors for Economic & Social Development*, 1-35. Recuperado de http://plan.ystp.ac.ir/documents/14853/2711675/Best%20Practices%20in%20Business%20Incubation_0.pdf

Lasrado, V., Sivo, S., Ford, C., O’ Neal, T. & Garibay, I. (2016). Do graduated university incubator firms benefit from their relationship with university incubators? *Journal of Technology Transfer*, 41(2), 205-219. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s10961-015-9412-0>

Lazaro Cubas, Michael (2016). Análisis del proceso de financiamiento de las startups en el Perú desde la perspectiva de los emprendedores. Lima, Perú.

Marulanda Valencia, Flor Á; Montoya Restrepo, Iván A.; Riezpo Restrepo, Juan M. (2014). Aportaciones teóricas y empíricas al estudio de los emprendedores. *Revista Cuadernos de Administración*. Print ISSN: 0120-4645/E-ISSN:2256-5078. Vol.30-Nro51.Cali,Colombia.Recuperado de

http://revistaambiente.univalle.edu.co/index.php/cuadernos_de_administracion/article/view/46 el día 28/05/2019

Mendoza Emprende. Incubando procesos sostenibles. Consultado el día 16/08/2019 de <http://mendozaemprende.org/financiamiento/>

Mian, S. (2014). Business incubation mechanisms and new venture support: emerging structures of US science parks and incubators. *International Journal Entrepreneurship and Small Business*, 33(4), 419 – 435. Recuperado de <https://www.inderscienceonline.com/doi/full/10.1504/IJESB.2014.065682>

Ministerio de Economía, Infraestructura y Energía (2018). Guía de Financiamiento: Líneas de Crédito, programas y convenios para Mendoza.

Ministerio de Producción y Trabajo. Consultado el 25/09/2019 en <https://www.produccion.gob.ar/quieroemprender>.

Montesinos Alarcon, Alexander, Ormeño, Bustios, Jackeline, Piña Manrique, Katia María (2018). El rol de las incubadoras de negocios universitarias dentro del ecosistema emprendedor peruano: una aplicación para el Sistema de Incubación Empresarial PUCP (SIE –PUCP). Consultado el día 20/04/2019 de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12129>

Montoya, D.M. (2016) Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento. *Contexto* 5, 141-152. Consultado el día 10/05/2019 de <http://revistas.ugca.edu.co/index.php/contexto/article/view/657>

Osterwalder & Pigneur (2010). *“Generación de Modelos de Negocio”*. Traducción Lara Vázquez (2011). Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U. Grupo Planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España).

Ries, Eric. (2011). El método Lean Startup. Editorial Deusto, primera edición en libro electrónico (epub), febrero de 2012, Ciudad Barcelona, España.

Rodríguez Halcón, Javier (2015). Instrumentos y Mecanismos de Financiación para Startups. Tesis de grado Facultad de Turismo y Finanzas. Sevilla, España. Consultado el 20/06/2019 de https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/46462/file_1.pdf?sequence=1

Rodríguez Reina, Cristina (2016) Estudio de las startup. Tesis de grado. Sevilla, España. Consultado el día 15/05/2019 de <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/44515>

Rogova, E. (2014). The effectiveness of business incubators as the element of the universities' spin-off strategy in Russia. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 13(3), 265-281. Recuperado de

<http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=fddab76d-6435-45b1-92db-9c94e74cd39e%40sessionmgr101>

Rojas, Laura (2017). "Situación del Financiamiento de PyMEs y Empresas Nuevas en América Latina". Santiago de Chile, Chile. Edición Adolfo Navarro.

Voisey, P., Gornall, L., Jones, P. & Thomas, B. (2006). The measurement of success in a business incubation project. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 454-468. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/14626000610680307>

ANEXOS

Anexo I: BOCETO DE ENTREVISTA

Se realizará una entrevista semi-estructurada a referente de incubadora de la UNC, en el mes de agosto, con el fin de comprender el proceso de incubación por el que pasan las startups para poder llegar al financiamiento, como también busca conocer las alternativas de financiamiento que existen en Mendoza. La investigación será a través de una entrevista dirigida.

Bloque I

Este bloque tiene como objetivo investigar los inicios de la incubadora, componentes del equipo coordinador, habilidades, roles de la incubadora, y conocer el ciclo de vida de las startups.

1. Inicios de la incubadora
2. Equipo: composición.
3. Roles de la incubadora
 - ¿Cuáles son las tareas que tiene la incubadora para acompañar al emprendedor?
 - ¿Qué servicios presta la incubadora?
4. Requisitos de las startups para poder ingresar a la incubadora
5. Con respecto a las startups
 - ¿Cuáles es el proceso de incubación?

Bloque II

Este bloque tiene como objetivo entender el proceso de incubación por el que pasan las startups y el acompañamiento de las incubadoras en el mismo.

6. Proceso de incubación:
 - ¿Cómo es el proceso de incubación?
 - ¿Se basan en algún modelo en especial? ¿Cuál?
 - ¿Cuáles son los instrumentos para acompañar y capacitar a los emprendedores en el proceso de incubación?

Bloque III

Este bloque tiene como objetivo determinar la relación entre la incubadora y las fuentes de financiamiento de las startups como también en conocer las alternativas de financiamiento dependiendo de la etapa en la que se encuentra la startup.

7. Relación incubadora y fuentes de financiamiento

¿Existe una fuente de financiamiento relacionadas con la incubadora?

8. Alternativas de financiamiento

¿Qué alternativas de financiamiento existen en Mendoza para las startups?

¿Qué alternativas de financiamiento son las más utilizadas?

¿Cómo es el procedimiento para llegar al financiamiento público?

Anexo II: BOCETO DE ENCUESTA

Proceso de incubación de las startups, retos y acompañamiento de las incubadoras

Este formulario tiene como objetivo conocer la percepción de los emprendedores que componen estas organizaciones sobre el proceso de incubación, sus retos y el acompañamiento que reciben de las Incubadoras de empresas para acceder al financiamiento.

*Obligatorio

1. Nombre de la startup *

2. ¿A qué se dedica la startup? *

3. ¿ Por cuántas personas está compuesta? *

Marca solo un óvalo.

- Una persona
- Dos a tres personas
- Cuatro o más personas

Proceso de incubación

Se considera que las etapas del proceso de incubación son:

*Sensibilización : en esta etapa la incubadora debe identificar los segmentos potenciales de emprendedores y crear una estrategia para poder hacerse conocer. Su objetivo es transformar un proyecto de vida en un emprendimiento.

*Pre- incubación: en esta etapa la incubadora analizará las características del emprendimiento para verificar factibilidad técnica y financiera. Los emprendedores deben presentar información básica sobre el emprendimiento y generar propuestas de valor para poder ser seleccionada por la incubadora para poder proseguir con el proceso.

*Incubación: en esta etapa se firma el acuerdo de incubación, para luego comenzar con la generación y validación del modelo de negocio. Se proseguirá a realizar el plan de negocio verificando posibles escenarios de comercialización y generando estrategias para conseguir ingresos.

*Pre-aceleración: esta etapa consiste en la preparación del emprendimiento, su producto y plan de negocio para poder presentarse ante una aceleradora y lograr que el emprendimiento crezca exponencialmente.

*Aceleración: en esta etapa los incubados desarrollan el plan estratégico: tanto administrativo como comercial, asignando objetivos para medir su rendimiento de acuerdo con la visión y misión planteada. En esta etapa se firman los convenios de inversión ya sea con la incubadora o con inversores ángeles u otro inversor y se firman los términos de salida de la incubadora y poder ser autónomos.

4. **¿En qué etapa del proceso de incubación crees que se encuentra tu startup? ***

Marca solo un óvalo.

- Sensibilización
- Pre- incubación
- Incubación
- Pre- aceleración
- Aceleración
- Otros: _____

5. **¿Cuál es el mayor reto que han enfrentado? ***

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Falta de comunicación.
- Deficiencia en la estrategia.
- Dificultad para conseguir financiamiento
- Falta de conocimiento en el negocio
- Diferencia de valores, ideología e intereses entre los integrantes.
- Dificultad en la validación del modelo de negocio.
- Otros: _____

6. **¿Cómo lograron solucionarlo? ***

Incubadoras de empresas

Las incubadoras son aquellas que incentivan la creación y crecimiento de nuevas empresas mediante procesos de capacitación, asesoría empresarial y aportan los elementos básicos para la creación, gestión y desarrollo de nuevas empresas.

7. **¿Qué tan importante consideras el acompañamiento que realizan las incubadoras? ***

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Poco importante Muy importante

8. **¿Cual fue el acompañamiento que recibiste para poder acceder al financiamiento? (Ejemplo, folletos para orientación, capacitaciones, recaudar documentación para presentar) ***

9. **¿Qué servicios te ha brindado la incubadora? ***

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Asesoramiento o mentoring
- Capacitaciones
- Invitaciones a eventos
- Acceso al financiamiento
- Espacio Coworking
- Infraestructura
- Otros: _____

Declaración Jurada Resolución 212/99-CD

"El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros"

Apellido y Nombre

Pelliz Silvina Belén

Mendoza, 10 de febrero 2020.

N° Registro

26727

Firma