

EXPRESIVA. Estudio de Caso de la Incubadora de Emprendimientos Culturales de Santa Fe

Áreas temáticas:

3. Ámbitos de innovación: Incubadoras, Aceleradoras. Capital de riesgo. Inversores

5. Proyectos asociativos público-privados. Aportes, experiencias y teórico-metodológicas.

Autores:

RISSO, María Cecilia

COLLADOS, María Sol

Filiación:

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL

Contacto:

crisso@unl.edu.ar / expresiva@santafeciudad.gov.ar

Resumen

Experiencia desarrollada desde la Universidad Nacional del Litoral (UNL) en asociación con un gobierno local, el Municipio de la Ciudad de Santa Fe, para la creación de una incubadora de emprendimientos culturales: “EXPRESIVA”. La Universidad se involucra en procesos de incubación de empresas y en la administración y gestión de incubadoras y parques tecnológicos, brindando apoyo técnico, capacitación y asesoramiento en gestión, planificación, armado del plan de negocios, comercialización y financiamiento, aspectos relativos a la propiedad intelectual; y facilita el acceso a todos los servicios especializados de la Universidad. Con tales antecedentes la UNL comenzó a llevar adelante desde fines del año 2007 un proyecto para crear una Incubadora de Empresas de Base Cultural, en el entendimiento de que existe un área de vacancia a la hora de apoyar y acompañar proyectos sustentables relacionados con la cultura.

Palabras Clave: Emprendedorismo, Incubadoras, Industrias Culturales

I. El desarrollo de la región y la Universidad Nacional del Litoral

Se pretende compartir la experiencia desarrollada desde la Universidad Nacional del Litoral (UNL) en asociación con un gobierno local, el Municipio de la Ciudad de Santa Fe, para la creación de una incubadora de emprendimientos culturales a la que se le dio el nombre de: “EXPRESIVA”.

En el año 2010, la Universidad Nacional del Litoral y la Municipalidad de la Ciudad de Santa Fe acordaron mediante la firma de un convenio marco, crear en la ciudad de Santa Fe de la Vera Cruz, de la Provincia de Santa Fe, Argentina, un Programa de Incubación de Emprendimientos Culturales, compuesto por una Incubadora de Emprendimientos Culturales denominada “EXPRESIVA”, y un conjunto de acciones que integrarían el programa y propenderían en forma continua y constante a fomentar y apoyar emprendimientos sustentables relacionados con la cultura.

La Universidad Nacional del Litoral, con una fuerte presencia en la ciudad de Santa Fe y su zona de influencia (centro-norte de la provincia, provincia de Entre Ríos, centro-oeste de la provincia de Córdoba y sur de las provincias de Chaco y Corrientes) siempre ha estado interesada en la interacción con el sector productivo privado, el sector público y las organizaciones intermedias por lo que se ha involucrado en forma permanente, y particularmente en los últimos 20 años a través de líneas de acción tendientes al desarrollo sustentable regional. Podemos decir, que no sólo realiza una vasta labor en la formación de profesionales universitarios y recursos humanos altamente capacitados en las distintas áreas de los saberes científicos, sino que también tiene una fuerte presencia cultural y de transferencia de tecnología y generación de empresas.

Estos objetivos se encuentran plasmados tanto en el Estatuto de la Universidad, recientemente modificado, como en su Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019. El Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional del Litoral es el resultado de un proceso a través del cual esta institución da continuidad a su permanente esfuerzo de planificación, ejecución y evaluación de iniciativas que procurarán poner en marcha diversos proyectos definidos por sus diferentes áreas centrales y unidades académicas para mejorar y en ciertos aspectos transformar su desempeño y procesos de gestión. Dentro de los objetivos generales propuestos en el Plan, se destaca el de *“Fomentar la incorporación de ciencia y tecnología a la producción y al sector público, propulsando la sustentabilidad y la apropiación social del conocimiento y estimulando el espíritu emprendedor en la comunidad universitaria y en el sitio.”*. Asimismo, el Programa de Fortalecimiento y Desarrollo de Emprendedorismo innovador en el ámbito de la UNL propone: *“...Institucionalizar el emprendedorismo innovador en el ámbito de la UNL, apoyando y promoviendo el espíritu y cultura emprendedora a través del fortalecimiento de los programas existentes, generando un marco normativo para la pre-incubación e incubación y/o creación de nuevas empresas y desarrollando un espacio permanente de interacción de nuevas empresas con actores claves del sector científico tecnológico, así como la conexión con las redes regionales ya existentes...”*

En ese espíritu es que la Universidad Nacional del Litoral, entre otras acciones desarrolladas en el ámbito de la Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo, y más específicamente a través del Programa de Generación, Incubación y Desarrollo de Empresas tiene directa y activa participación en incubadoras de

empresas de la región como la “Incubadora de Empresas de Ámbito Regional (IDEAR)” en la localidad de Esperanza (Provincia de Santa Fe), el “Parque Tecnológico del Litoral Centro (PTLC)” en la ciudad de Santa Fe, y ha definido acciones conjuntas con el Programa Emprendedores, dependiente de la misma Dirección y Secretaría.

Con tales antecedentes y la decisión de profundizar acciones tendientes a propiciar el desarrollo regional, la UNL comenzó a llevar adelante desde 2007 un proyecto para crear una Incubadora de Empresas de Base Cultural, en el entendimiento de que existe un área de vacancia a la hora de apoyar y acompañar proyectos sustentables relacionados con la cultura.

Esta incubadora se propone apoyar el desarrollo de proyectos de base cultural, potencialmente rentables y/o sustentables, y el fortalecimiento de empresas existentes relacionadas con las distintas áreas de la economía cultural; brindar a los emprendedores el acceso a los recursos para que puedan desarrollarse; brindar herramientas apropiadas para adaptar las ideas creativas a la concreción de un proyecto sustentable.

En el presente trabajo se pretende poner de manifiesto el desarrollo de la experiencia y analizar los resultados parciales obtenidos, cruzándolo con los objetivos planteados.

II. Estrategias para el establecimiento de prioridades

En año 2009 se pusieron en marcha las tratativas entre la UNL y el Gobierno Local estableciéndose prioridades y estrategias de acción fundamentales y simultáneas.

- *Construir un mapa del campo en el que se quiere actuar*
- *Establecer relaciones que contribuyan a sustentar la legitimidad política de la gestión.*
- *Identificar y cuantificar los recursos humanos, materiales y financieros, así como el marco jurídico vigente.*

Como se ha mencionado, en el año 2010 se suscribe el acuerdo marco entre la UNL y el gobierno de la Ciudad de Santa Fe lanzándose la primera convocatoria a emprendimientos culturales.

Campo de Acción

La relevancia adquirida por los productos culturales en el comercio internacional de bienes y servicios se transformó en un tema central en las políticas de gran cantidad de países y diversos organismos internacionales. La UNESCO considera que “*por su dimensión internacional, resultan ser un elemento determinante para el futuro en lo que se refiere a libertad de expresión, diversidad cultural y desarrollo económico*”¹.

Dentro del campo de la economía cultural se reconocen tres sectores: “*Industrias culturales tradicionales o de base*”, “*Industrias culturales recientes o vinculadas*” y “*Actividades culturales no industriales*”. Cada uno de estos sectores se divide a su vez

¹ Portal de la UNESCO: www.unesco.org

en otros subsectores que contienen diferentes actividades, como puede observarse en el gráfico I, a continuación:

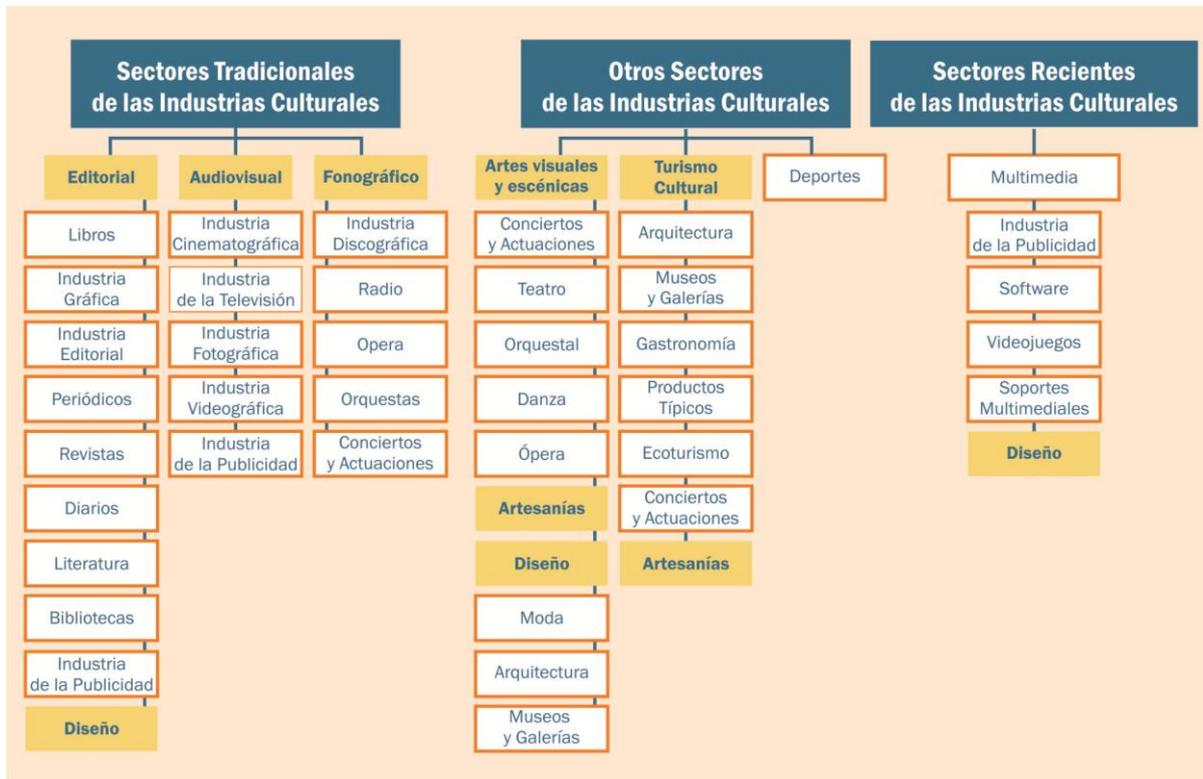


Grafico I. Los tres sectores de la economía cultural
Fuente: Unesco

El perímetro establecido por esta definición es relativo de las preferencias y contexto social e histórico de cada país o región. Así una primera cuestión, fue la de resolver en proceso de diseño y formulación de políticas de apoyo a las industrias culturales y creativas, una definición y los sectores de actividad que se adaptan a la realidad regional para que resulten operativos desde el punto de vista de una política pública.

No todas las actividades y los sectores propuestos en el Gráfico 1 son susceptibles de ser incluidos en una política de fomento de las industrias culturales y creativas, pero es fundamental tenerlos en cuenta, ya que no es posible entender el campo sin las múltiples interrelaciones entre los elementos que la integran.

En referencia a EXPRESIVA, para el diseño de las bases y condiciones de la 1er. Convocatoria de proyectos de Base Cultural, se seleccionaron estratégicamente dentro de estos tres sectores y subsectores, siete (7) categorías en función de la realidad de la región y la preferencia de sus actores. Estas siete (7) disciplinas se enumeran en Complejo Audiovisual, Complejo Fonográfico, Complejo Editorial, Complejo Turístico, Diseño, Artes y Artesanías, categorías que se mantuvieron en las sucesivas convocatorias.



*Grafico II. Las siete actividades seleccionadas para Santa fe y la región
Fuente: Elaboración Propia*

De esta manera, cada una de ellas puede ser identificada con diferentes artistas, creadores, profesionales y empresas, pequeñas, medianas y grandes, que producen bienes y servicios culturales y creativos; los distribuidores y exhibidores, los centros de investigación y otras organizaciones de la de la sociedad civil y el Estado. Por ejemplo podemos relacionar a la categoría Diseño directamente con la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la Universidad Nacional del Litoral, así como con la Universidad Católica de Santa Fe y sus carreras de Arquitectura, Diseño escenográfico y de iluminación; y/o con el Liceo Municipal de la ciudad de Santa Fe y sus carrera de Diseño de indumentaria, Diseño textil y Diseño objetual. Así como a numerosos diseñadores de la región que en la actualidad son reconocidos de forma internacional.

Relaciones

En relación a estas nuevas categorías seleccionadas estratégicamente para responder a la realidad de la ciudad y la región, en EXPRESIVA se realizaron diferentes jornadas de sensibilización en el marco de la 1er.Convocatoria que retomaban algunas de estas disciplinas con el objetivo de priorizar y promover dentro de estos sectores la cultura emprendedora, así como vincular la industria cultural a ese sistema y fomentar la innovación y diseño de productos para la ciudad de Santa Fe y su área metropolitana. A través del desarrollo de estas jornadas y de las siguientes se consiguió instalar el tema de las industrias culturales como generadoras de productos y se relevaron las diferentes ofertas, medios, instituciones, etc. con los que cuenta la ciudad de Santa Fe y la región, en relación a la temática elegida. De esta manera, se abrió una propuesta para todas las personas con espíritu emprendedor, orientada a la incubación de emprendimientos culturales.

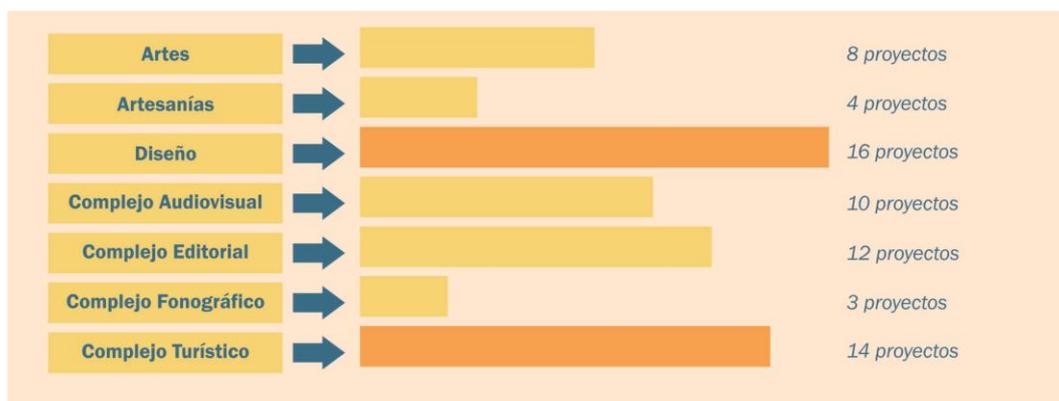
En la primera convocatoria, se realizaron tres (3) jornadas de sensibilización sobre “El Turismo como Industria Cultural”, “Jornada de Tecnología, Diseño y Arte como generadores de emprendimientos culturales” y “Tecnologías para Crear”. En cada una de ellas se llevaron a cabo conferencias y paneles debate a cargo de especialistas en las siguientes temáticas: políticas públicas relacionadas a los emprendimientos culturales; emprendimientos productivos relacionados con la temática abordada en cada jornada; líneas de financiamiento y concursos vigentes; y se presentaron diferentes posibilidades e instancias de capacitación. Asimismo, hubo paneles específicos en donde se

presentaron experiencias de emprendimientos exitosos en los campos antes mencionados y con una asistencia promedio de 150 personas por cada una de ellas.



Esquema I: Gráficas de Jornadas de Sensibilización
Fuente: Elaboración Propia

Luego de finalizada la etapa de la 1era. Convocatoria a presentar proyectos, pudimos dar cuenta del éxito de estas tres (3) jornadas a través del análisis de la cantidad de proyectos presentados, en total 67 proyectos, y su distribución en cada una de estas siete (7) categorías:



Cuadro 1. Proyectos presentados en la 1era. Convocatoria de ideas / proyectos
Fuente: Elaboración propia

II Identificación de recursos

Relación Universidad-Gobierno Local (Universidad Nacional de Litoral-Municipalidad de Santa Fe)

Uno de los principales retos de toda política de apoyo a los emprendimientos culturales es disponer de recursos humanos que den respuesta a las exigencias de los proyectos que se quieren implementar.

Para llevar adelante este proyecto, se propuso un modelo asociativo con el municipio santafesino, atendiendo a que el esquema de articulación entre las universidades y los gobiernos locales ha sido probado en el mundo y exhibe, en general, resultados exitosos. Al combinar las capacidades de asistencia técnica y de gestión que brindan instituciones gubernamentales, educativas y científicas, este esquema provee un marco adecuado para la consolidación de emprendimientos y la generación de empresas.

En el año 2010 la Universidad Nacional del Litoral y la Municipalidad de la Ciudad de Santa Fe acordaron mediante la firma de un convenio la creación de un Programa de Incubación de Emprendimientos Culturales, compuesto por una Incubadora de Emprendimientos Culturales denominada “EXPRESIVA”, y un conjunto de acciones que integrarán el programa y propenderán en forma continua y constante a fomentar y apoyar emprendimientos sustentables relacionados con la cultura.

Se conformó para tales fines un Consejo Directivo en el que se designó a diferentes miembros titulares propuestos por las autoridades máximas de ambas instituciones. Estos titulares son referentes de los saberes y acciones culturales de ambas instituciones. Tres (3) representantes titulares por parte de la Universidad Nacional del Litoral y tres (3) representantes titulares por parte de la Municipalidad de la Ciudad de Santa Fe. El Consejo a su vez, a los efectos de conformar el quórum requerido para las sesiones y a fin de posibilitar el desarrollo de las actividades de la Incubadora, designó a miembros alternos para los casos de ausencia de los miembros titulares; los que pueden también asistir a todas las sesiones pero no tienen voto, salvo en caso de cubrir la ausencia de un titular. Por parte de la Universidad Nacional del Litoral, se designaron tres (3) alternos y por parte de la Municipalidad de la Ciudad de Santa Fe, otros tres (3).

El Consejo también designó un Gerente para la gestión de la misma y representar a la Incubadora frente a terceros, como así también coordinar todas las actividades, los recursos, a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control, a fin de lograr los objetivos establecidos.

Cabe destacar, por un lado, que las áreas urbanas presentan en sus infraestructuras y en sus características sociales elementos que favorecen el desarrollo de emprendimientos culturales. Por otro lado, es importante la interacción con el municipio debido a que las empresas de base cultural contribuyen a la generación de condiciones favorables para el desarrollo local. Los modos de producción que emplean y las características de los productos y servicios que ofrecen observan un alto grado de relación con la identidad del ámbito en el que se encuentran y por este motivo se promueven mutuamente².

III Modelo de incubación

Como toda incubadora, la premisa es brindar condiciones que favorezcan la generación y el desarrollo de empresas y brindar apoyo a las mismas en sus primeras etapas de vida. Se hace un seguimiento de los proyectos prestándoles una gama completa e integrada de servicios, asesoramientos y respaldo para que los emprendimientos puedan superar las etapas de mayor vulnerabilidad, que son la gestación y el desarrollo inicial

² *Quartesan, Alessandra; Romis, Mónica; Lanzafame, Francesco. Las Industrias Culturales en América Latina y el Caribe: Desafíos y Oportunidades. Trabajo encomendado por el Banco Interamericano de Desarrollo. Septiembre de 2007.*

de sus proyectos. En este sentido, se propende a posibilitar a los emprendedores el acceso a la capacitación y apoyo técnico, e incluso el acceso a fuentes de financiamiento.

Para ello la Universidad Nacional del Litoral y la Municipalidad de la Ciudad de Santa Fe ponen a disposición del programa todos sus recursos humanos y de infraestructura, a través de docentes y tutores especializados en diferentes áreas temáticas y se les brinda el acceso a espacios de trabajo y canales de difusión.

El modelo de incubación propuesto responde a los mismos principios que son utilizados para las empresas de base tecnológica, científica o comercial, pero contemplando las particularidades propias de los ambientes culturales. En general, todos los emprendimientos (sean de base cultural o de base tecnológica o científica) presentan sus principales falencias en el mismo punto: la gestión y organización interna de las empresas y el planteo inadecuado de la forma de llegar con el producto o servicio al público o al consumidor. Sin embargo, existen diferencias en los modos de organización y gestión de cada uno de los sectores que generan necesidades diferentes y necesitarán estrategias específicas.

Por ejemplo estos emprendimientos son vinculados a una ubicación específica dentro una ciudad o región. Son intensivas en mano de obra y en capital con trabajadores creativos y especializados. Se encuentran interconectadas dentro de las ciudades y regiones y están basadas en conocimientos locales tácitos. Fluyen a través de las fronteras nacionales con relativa facilidad y otras se concentran en zonas rurales. Y principalmente comienzan trabajando con recursos disponibles y son en su mayoría respetuosas del medio ambiente.

Marco normativo

Esta incubadora se propuso apoyar el desarrollo de proyectos de base cultural, potencialmente rentables y/o sustentables y el fortalecimiento de las empresas existentes relacionadas con las distintas áreas de la economía cultural; brindando a los emprendedores el acceso a los recursos para que puedan desarrollarse; además de herramientas apropiadas para adaptar las ideas creativas a la concreción de un proyecto sustentable.

Para esto fue necesario establecer un marco normativo, donde estén presentes las reglas comunes, transparentes y obligatorias para todos los actores involucrados. Las instituciones promotoras diseñaron y reglamentaron un Programa basado en tres etapas de acuerdo a las acciones de selección, desarrollo y consolidación de los proyectos a incubarse.

- *Etapas de selección de Ideas Proyecto*
- *Etapas de Preincubación*
- *Etapas de Incubación*

La creación de una marca para uso colectivo por parte de los emprendimientos culturales de la ciudad tiene como objetivo introducir en el mercado productos que puedan ser claramente identificados como elementos locales auténticos y al mismo

tiempo asociados a concepto de calidad. Para esto fue necesario desarrollar un sistema de reconocimiento visual que identifique gráficamente los productos santafesinos. Siendo necesario también el registro ante el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI), de la denominación marcaria EXPRESIVA, la cual se encuentra registrada bajo la titularidad de la Universidad Nacional del Litoral en las clases 35 (Servicios-Publicidad y Negocio), 41 (Servicios Educación y esparcimiento) y 42 (Servicios Varios), todo ello de acuerdo a la publicación efectuada en el Boletín Nacional de Marcas N° 3074.

A partir de la creación de la marca se pueden implementar programas de promoción en conjunto y ver la posibilidad de firmar convenios con empresas para garantizar un mínimo de distribución y exposición de los productos.

IV Etapas del programa de incubación

Cómo mencionamos anteriormente, el programa está organizado en tres etapas de acuerdo a las acciones de selección, desarrollo y consolidación de los proyectos a incubarse.

Etapa de selección de Ideas Proyecto.

En mayo de 2010 se realizó el lanzamiento de la 1er. Convocatoria a presentar Ideas/Proyectos de Base Cultural durante cuatro (4) meses. La convocatoria fue abierta a la comunidad en general y los aspirantes debieron presentar un resumen de la idea de negocio que desean desarrollar, mediante el llenado de un formulario tipo, dispuesto para su descarga en los sitios webs de ambas instituciones. Los interesados recibieron asesoramiento necesario para la presentación de los formularios específicos de inscripción.

Se presentaron en esa primera cohorte sesenta y cinco (65) proyectos de los cuales fueron seleccionados veintisiete (27). Para la evaluación y selección fue convocado el Consejo Directivo en su totalidad, titulares y alternos, los cuales se dividieron en parejas de dos, un profesional en las áreas de administración de empresas y contable y un profesional en las diferentes categorías planteadas, así cada idea fue estudiada desde dos esferas, una técnica y otra creativa y se pudo obtener una visión general de los proyectos.

Luego de la firma del convenio en 2010, se han realizado hasta hoy cuatro Convocatorias (2010, 2011, 2013, 2015).

De cuatro convocatorias tenemos un total de 212 proyectos presentados dentro de las siete categorías abiertas: Complejo Editorial, Turístico, Audiovisual y Fonográfico, Arte, Artesanía y Diseño. De ese total fueron seleccionados 109 proyectos (de las 4 convocatorias) con características que permitían identificar la potencialidad y viabilidad del negocio para ingresar a la etapa de pre-incubación, más 50% de los proyectos presentados fueron aceptados.

Etapa de Preincubación.

La preincubación del proyecto seleccionado tiene por finalidad el desarrollo de un Plan de Negocios a través de acciones de capacitación y asistencia técnica especializada que facilitan la tarea del emprendedor en este camino. Desde el acompañamiento en la identificación y estructuración de la idea de negocio, a través de las diferentes herramientas del Programa, se buscó la realización por el equipo emprendedor del Plan de Negocios así como la introducción en los conceptos diversos involucrados en el gerenciamiento de su unidad económica.

La etapa de preincubación tiene un período de diez a doce (10/12) meses contados a partir de la firma de un contrato, con la excepción de 15 días del receso estival.

Se pone a disposición del preincubado un cronograma de capacitaciones sobre las siguientes temáticas: motivación, liderazgo y gestión estratégica, marketing, aspectos económicos-financieros, análisis de costos, derechos de la propiedad intelectual, aspectos jurídicos asociados al emprendimiento (formas jurídicas de la empresa y régimen de las relaciones laborales), uso y manejo de redes. Así como seminarios y talleres de liderazgo, trabajo en equipo, oratoria, motivación emprendedora y creatividad.

Cada uno de los proyectos preincubados cuenta con la asistencia técnica de un Tutor designado por la Universidad Nacional del Litoral quién tiene entre sus funciones la guía, asistencia y asesoramiento en orden a la confección del Plan de Negocios, así como articular los recursos necesarios para fortalecer aquellos aspectos requeridos por el emprendimiento. Los tutores son jóvenes graduados de las carreras de Administración de Empresas, Contador y Economía de la Universidad Nacional del Litoral.

A su vez, los integrantes de los proyectos preincubados pueden acceder a los Gabinetes para Emprendedores ubicados en las Unidades Académicas y cuentan en dicho ámbito con un box de trabajo equipado con computadoras, internet, teléfono-fax, y mesa de reunión de trabajo a esos efectos.

Etapa de Incubación.

La incubación del emprendimiento seleccionado tiene por finalidad brindar al emprendedor asesoramiento a los efectos de la puesta en funcionamiento de su plan de negocios y propiciar que cada proyecto cuente con las condiciones necesarias para que pueda desarrollarse como Empresa.

La etapa de incubación tiene un período de dieciocho a veinticuatro (18 a 24) meses contados a partir de la firma de un contrato con excepción del receso estival. Dicho período podrá prorrogarse por seis (6) meses más, de común acuerdo entre los incubados y EXPRESIVA, en caso de que la situación del proyecto lo requiera para una correcta maduración y preparación para su egreso.

Se les ofrece a los emprendimientos, la posibilidad de acercamiento y/o contacto con recursos humanos de empresas afines al rubro en el que se encuentran desarrollando su proyecto.

Los titulares de los proyectos incubados podrán acceder a un espacio físico común a todos los emprendimientos, donde podrán realizar tareas administrativas, reuniones, ensayos, etc., y contarán en dicho ámbito con computadoras de última generación, internet, teléfono-fax y mesa de reunión de trabajo. El acceso al mismo será restringido por medio del uso de tarjeta magnética y el lugar cuenta con monitoreo y alarma.

A los efectos de testear la aplicación de marcas y diseños a sus productos o servicios, los incubados pueden hacer uso de un laboratorio de merchandising, donde podrán ensayar a pequeña y mediana escala mediante técnicas de estampado, tampografía y láser color la aplicación de su imagen corporativa.

Los emprendedores contarán con el asesoramiento en la búsqueda de distintas líneas de financiamiento (créditos y subsidios a través de programas nacionales y provinciales).

A los emprendimientos incubados se les ofrecerá asistencia para el registro de la propiedad intelectual, (marcas, patentes de invención, diseños industriales, modelos de utilidad, etc.) cuando en el marco de un proyecto cultural alcancen desarrollos o resultados susceptibles de ser protegidos. Asimismo, podrán ser asesorados por personal especializado en aspectos legales, técnicos, económicos e impositivos para ayudarlos a identificar sus problemas y encontrar equipos técnicos que puedan asistirlos en la búsqueda de soluciones.

Los proyectos incubados podrán participar en redes y asociaciones de incubadoras de empresas, con énfasis en el fortalecimiento de programas de intercambio e internacionalización de los emprendimientos. Se les brinda el acompañamiento en ferias (nacionales e internacionales) y otros eventos empresariales; cuentan con la presencia del stand de EXPRESIVA en ferias locales y de zonas aledañas con el fin de promocionar y comercializar los productos y servicios incubados.

Los proyectos incubados cuentan con difusión en medios gráficos, digitales, audiovisuales, fonográficos, que pertenezcan a la Universidad Nacional del Litoral y a la Municipalidad de la Ciudad de Santa Fe, sin descartar otros medios posibles de ser contratados.

También cuentan con la posibilidad de usar el espacio en la web de EXPRESIVA, con la finalidad de cargar material, información del proyecto, datos de contacto, integrar una red social y comercializar sus productos bajo la modalidad de venta on-line, etc.

Asimismo, el proyecto incubado cuenta con el acompañamiento de su presentación en sociedad, una vez que el mismo alcance un grado de desarrollo conveniente para egresar de la incubadora.

V. Evaluación de los resultados obtenidos

Resultados en las Etapas transcurridas: actualmente está comenzando la 4° cohorte con 37 proyectos y finalizó la 3° cohorte iniciada en el 2013 en la cual se presentaron 38 proyectos, fueron seleccionadas 25, de los mismos, 14 concluyeron la etapa de Pre-Incubación y entregaron los Planes de Negocios. Trece de ellos pasaron a la etapa de Incubación.

En cuanto a la primera etapa (selección de ideas/proyectos), dado la cantidad de proyectos presentados se logró realizar una adecuada selección de los mismos, pero sorteando ciertas dificultades tales como, los distintos niveles de avance que tenían unos y otros proyectos, e incluso la paridad en calidad entre algunos de ellos. El trabajo en equipo del Consejo Directivo generó la posibilidad de debate de los proyectos, teniendo en cuenta la mirada interdisciplinaria del mismo.

Respecto a la segunda etapa (etapa de preincubación), se ha logrado cumplir adecuadamente con el cronograma de capacitación establecido por un lado, y con la asistencia técnica del tutor por el otro. Entre las dificultades observadas por los proyectos, podríamos encontrar, la planificación demasiado escolarizada de la capacitación, la intensidad y el poco tiempo para llevar a cabo las actividades de capacitación y trabajo con los tutores.

A su vez, los diez/doce (10/12) meses planteados para cumplir con las exigencias del plan de negocios, fue escaso para algunos proyectos, por lo cual se decidió darles dos (2) meses más de prórroga, a fin de ser evaluados y pasar a la próxima etapa.

En consecuencia el Programa ha elaborado una nueva herramienta con el fin de entender el desarrollo de los emprendimientos y poder ubicarlos en diferentes estadios de acuerdo a los logros obtenidos a lo largo del proceso de incubación, según la gráfica a continuación:



Grafico 3. Desarrollo de los Proyectos dentro del Programa de Incubación
Fuente: Elaboración propia

A través de esta gráfica podremos ubicar de manera individual cada uno de los proyectos seleccionados para la pre-incubación, que han pasado a la incubación y aquellos que llegado el momento se encuentran en condiciones de egresar de la Incubadora.

De esta manera comprenderemos el estanco de algunos proyectos, o el abandono de otros, así como las motivaciones de otros para seguir avanzando. Y poder en relación específica, a estos emprendimientos varados, aplicar herramientas para ayudarlos a destrabar situaciones y avanzar.

Esta gráfica establece en sus ejes horizontales cuatro aspectos fundamentales a estudiar de los emprendimientos.

En un primer eje nos vamos a encontrar con el aspecto más humano de los emprendimientos, el campo de las *motivaciones*, la perseverancia, el enamoramiento y desencanto frente a su propio proyecto.

En segundo lugar tenemos el eje de los *logros*, este aspecto más técnico nos permite establecer objetivos que deberán cumplimentar. Al inicio del Programa estos objetivos serán generales para todos los proyectos, como por ejemplo: *el diseño del plan de*

negocios, y a medida que van avanzando estos serán cada vez más específicos y particulares a cada emprendimiento.

Por otro lado el eje del *tiempo* marcará de manera flexible pero concreta los tiempos establecidos para cada etapa, y de esta forma poder establecer en estos campos temporales las metas y objetivos específicos de cada proyecto para lograr el crecimiento.

Y finalmente un eje que dará cuenta el *crecimiento autónomo* y el mayor grado de compromiso de los emprendedores respecto a sus proyectos, con respecto al decrecimiento de responsabilidad de la gestión de esos emprendimientos por parte de la incubadora.

A partir de estos cuatro ejes el trabajo con cada proyecto será cada vez más individual y menos general, la problemática que en un inicio afectaba a toda la masa de proyectos, como puede ser la elaboración del plan de negocios, va a ser cada vez más particular y específica a medida que vayan creciendo y alcancen un mejor y más rápido desprendimiento a la hora de egresar de la incubadora; este constituye uno de los mayores problemas que hoy día viven la mayoría de las incubadoras.

Esta herramienta nos permite tener una visión general sobre el estado de los proyectos, ser flexibles y adaptarnos a las características particulares de cada uno, y poder hacer una auto-evaluación respecto a la metodología aplicada en cada una de las etapas. En consecuencia, poder ir modificando errores, comprendiendo los comportamientos del

Evaluación del grado de sostenibilidad

La sostenibilidad está dada por el compromiso de ambas instituciones, la Universidad Nacional del Litoral y el Gobierno de la Ciudad de Santa Fe que forman esta Incubadora de Emprendimientos Culturales y que coordinan esfuerzos desde el mismo momento de la firma del convenio de asociatividad hasta la concreción del proyecto de la obtención del edificio propio.

Esta igualdad de compromiso en la participación y los aportes económicos, se ve reflejado día a día en las regulares reuniones del Consejo Directivo y Comité Ejecutivo, en la organización de jornadas, convocatorias y eventos, en el crecimiento continuo y avance de los proyectos hacia las diferentes etapas de pre-incubación, incubación, etc. En la ardua gestión del Gerente de EXPRESIVA, y en el compromiso de terceros como docentes y tutores que con esmero trabajan para que los emprendedores y sus proyectos puedan alcanzar los objetivos y convertirse en empresarios y emprendimientos sustentables y exitosos. Lo cual es un punto de partida que asegura la sostenibilidad del proyecto a largo plazo.

Sin esta eficaz gestión de la continuidad, los esfuerzos de una política a largo plazo se desvanecerían, y se perderían, incluso, aquello que se ha logrado.

VI. Conclusiones

EXPRESIVA, es una experiencia de incubadora de emprendimientos culturales, que surge de una alianza estratégica entre la Universidad Nacional del Litoral y la Municipalidad de la Ciudad de Santa Fe. Según los datos registrados, desde su puesta en marcha, se han realizado 4 (cuatro) cohortes en las cuales se presentaron 212 proyectos, fueron seleccionados 109 para la etapa de preincubación y finalizó la misma más del 50%. Actualmente hay 35 proyectos incubados. A su vez Expresiva, cuenta con un grado importante de sostenibilidad dado por el fuerte compromiso de las instituciones involucradas.

Podemos decir hoy que EXPRESIVA es un proyecto consolidado y en crecimiento, que pretende dar valor a los productos culturales de la región e impulso a sus emprendedores.

Bibliografía

- [1] CALCAGNO, N. - Torterola, E. **La Medición de la Economía Cultural en la Argentina**. Laboratorio de Industrias Culturales, Secretaría de Cultura, Presidencia de la Nación. 2006.
- [2] DRUCAROFF, S. **Caja de Herramientas. Módulos de Formación para emprendedores culturales**. Laboratorio de Industrias Culturales, Argentina, 2006.
- [3] DRUCAROFF, S. - KANTIS, H. **Nuevas empresas y emprendedores de Moda en Buenos Aires: ¿Hacia un cluster de diseño?** Universidad Nacional de General Sarmiento, Junio 2008.
- [4] GARCÍA CANCLINI, N. **Las industrias culturales y el desarrollo de los países americanos**. Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- [5] GETINO, O. **Las industrias culturales: entre el proteccionismo y la autosuficiencia**. Pensar Iberoamérica N°4, Organización de los Estados Americanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, septiembre de 2003.
- [6] GETINO, O. **Las industrias culturales del MERCOSUR**. Observatorio de Industrias Culturales de la Ciudad de Buenos Aires, 2001.
- [7] JUÁREZ, N. **Las razones fundamentales según las cuales la cultura se diferencia de todo otro producto o servicio**. Comité de Enlace Internacional de las Coaliciones para la Diversidad Cultural. UNESCO.
- [8] MARISCAL, E. **La Empresa Magnética. La atracción de la excelencia**. Editorial AGUIAR, ISBN 950-511-939-9, 1993.
- [9] **Políticas para la creatividad. Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas**. Publicado en Argentina por la UNESCO, ISBN 978-92-3-304190-5, 2010.
- [10] QUARTESAN, A.; ROMIS, M.; LANZAFAME, F. **Las Industrias Culturales en América Latina y el Caribe: Desafíos y Oportunidades**. Trabajo encomendado por el Banco Interamericano de Desarrollo. Septiembre de 2007.
- [11] STOLOVICH, L. **Diversidad creativa y restricciones económicas. La perspectiva desde un pequeño país**. Pensar Iberoamérica: Revista de cultura, ISSN 1683-3783, N° 1, 2002.

Red Social Expresiva: <http://www.expresivasantafe.com.ar/>

Facebook: Expresiva Incubadora