



**UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA – ESCUELA DE
NEGOCIOS**

MBA Intensivo – 2013

Damian Lopez Gentile lopezgentile@gmail.com

Tesis

**Análisis operacional y económico de una ONG de servicios de
consultoría**

MBA For The Future

Contenido

1.	Resumen.....	4
2.	Plan Operacional	7
2.1.	Aspectos clave.....	7
2.2.	Mapa de procesos	7
2.3.	Detalle de Procesos Estratégicos	8
	Planificación Estratégica.....	8
	Relacionamiento ecosistema emprendedor	8
	Rendición de Cuentas.....	9
2.4.	Detalle de Procesos Críticos del Negocio	9
	Gestión de Donaciones	9
	Selección.....	9
	Curación de MBAs y Emprendedores.....	10
	Ejecución de Proyectos	11
	Gestión de Comunidad.....	11
2.5.	Detalle de Procesos de Apoyo.....	12
	Gestión de RRHH	12
	Gestión Logística	12
	Compras	12
	Marketing	13
	Soporte Legal, Contable y Tecnológico	13
2.6.	Gastos de Administración	13
2.7.	Costos.....	14
2.8.	Plan Operativo Detallado	15
	Objetivo general para los primeros 2° años.....	15
	Objetivos específicos.....	15
	Actividades y metas.....	15
	Estrategia de Implementación	18
3.	Plan Organizacional.....	25
3.1.	Organigrama inicial	25
3.2.	Descripción de puestos	26
	Directores.....	26

Mentores	26
Consultores Sr.	26
Administrativos regionales.....	27
Consultores externos	27
3.3. Directorio	27
3.4. Cultura corporativa	27
4. Finanzas.....	28
4.1. ¿Cuál es la inversión inicial? Cuáles son los resultados esperados?	28
4.2. ¿Cómo se obtendrá la inversión requerida? ¿Cuáles son los resultados esperados por los inversores?	28
4.3. Flujo de caja.....	31
ANEXO I	32
ANEXO II	44

1. Resumen

MBA For The Future (MBAFTF) existe con el último fin de generar valor a la sociedad, entendiendo que el incremento de profesionalismo en los emprendimientos que se presentan en la región (Mercosur) son aspectos clave para potenciar el desarrollo económico, social y hasta cultural. El profesionalizar un emprendimiento no solo trae aparejada la optimización de recursos (humanos, naturales y técnicos), sino también la generación de empleo y de capital económico.

La oferta de MBAFTF, es conectar óptimamente dos necesidades insatisfechas: unir las capacidades de los mejores MBAs con las necesidades de conocimientos y habilidades específicas que necesitan los emprendedores, logrando así cumplir con la visión de generar valor a la sociedad. Los emprendedores podrán ejecutar exitosamente sus proyectos críticos mientras que transfieren experiencia y conocimiento a los MBAs. Los MBAs podrán terminar su maestría aplicando en forma práctica el aprendizaje logrado, mientras que aprenden del mundo emprendedor y aportan a la sociedad.

Para cumplir con la premisa de ofrecer “un servicio de alto valor agregado en el marco de una relación ganar-ganar”¹ la organización ofrece a los:

- **MBAs:**
 - Diferenciarse.
 - Opción a la tesis de maestría o materias de grado.
 - Formar parte de un equipo interdisciplinario (seleccionado con las mejores prácticas de formación de equipos).
 - Posibilidad de acceder a un mentor de proyecto de alto prestigio y reconocimiento.
 - Aportar a la sociedad.
 - Experiencia con buen acercamiento al emprendedorismo.
 - Experiencia internacional (dependiendo el proyecto).
 - Acceso a la **Comunidad MBA-FTF** (pertenecer a la misma será una fuente de prestigio para los profesionales, accederán a oportunidades laborales y actualización profesional del más alto nivel).

¹ Poggio M. (2015). Análisis de factibilidad y marketing de una ONG de servicios de consultoría. Tesis MBA Universidad Torcuato Di Tella.

- **Emprendedores:**

- Acceso a excelentes profesionales de las mejores escuelas de negocios de la región, altamente motivados, especialmente seleccionados para poder colaborar con la situación específica que atraviesa su negocio.
- Un equipo interdisciplinario de profesionales MBAs elegido especialmente de acuerdo a sus necesidades.
- Apoyo en la organización de proyectos por parte de un mentor de alto prestigio y reconocimiento.

Este trabajo define los procesos, estructura y capacidad financiera necesarios para ofrecer una propuesta de valor diferencial hacia sus dos públicos objetivos.

A nivel operacional, se profundiza en la descripción detalla de los procesos estratégicos, críticos y de soporte que viabilizarán la eficiencia operacional de MBA FTF.

Asimismo, en el plan operativo detallado se especifican las actividades que deben desarrollarse durante los dos primeros años de operación para la consecución de los objetivos estratégicos de MBAFTF.

En el primer año de operaciones se pretende desarrollar aproximadamente quince proyectos en Argentina y Uruguay en los que participen de dos a tres MBAs. Para lograr esto es elemental seleccionar socios estratégicos y lograr acuerdos de colaboración con ellos, siendo los principales:

- Las mejores Escuelas de Negocios del Mercosur.²
- Instituciones de emprendedorismo (Agencias de apoyo a la innovación, bancos de desarrollo, incubadoras, aceleradoras, clubes de inversores, etc.).³
- Empresas (Programas de RSE) y Organismos Públicos de apoyo a la innovación y al ecosistema emprendedor⁴.

En este sentido, antes del primer año se deben cerrar al menos cinco acuerdos con escuelas de negocio prestigiosas, comenzando por la UTDT de la República Argentina y la ORT de la República Oriental del Uruguay, para luego analizar otras universidades de estos países y finalmente continuar con Chile. En los próximos años se pretenden lograr acuerdos cerrados

² Se realizaron reuniones con los directivos de la Universidad Torcuato Di Tella y con el departamento de intercambio, y con directivos de la Universidad ORT de Uruguay.

³ Se han realizado acercamientos con Endeavor, Sinergia.

⁴ Se han realizado contactos, INNOVAR y otras agencias.

con diez de las veinte mejores escuelas de negocios de Latinoamérica del ranking de América Economía⁵.

Asimismo, para acceder a los emprendedores se desarrollaran acuerdos con instituciones de apoyo a los mismos con foco inicial en las que operen regionalmente. Algunas de estas son Empretec, Fundación Avina e Iniciador. Este será el principal criterio para enfocar los esfuerzos, aunque también se destinarán recursos a negociar con programas locales de apoyo a emprendedores y emprendimientos innovadores dentro de empresas ya consolidadas.

Desde la perspectiva de recursos humanos, se detalla la estructura organizativa que MBAFTF tendrá en cada país en el que opera. Se explican las responsabilidades de cada cargo y los lineamientos de la cultura organizacional que se pretende fomentar en MBAFTF.

Finalmente, en lo que refiere a la sustentabilidad financiera de MBAFTF, se realizan las proyecciones de gastos y resultados esperados que como consecuencia de los proyectos estimados y el establecimiento de la estructura mínima para llevar adelante los mismos, se espera tener costos por aproximadamente U\$D 71.000 anuales⁶.

También es importante destacar que se gestionarán acuerdos con Empresas (RSE) y Organismos Públicos, destinados a conseguir los fondos que MBAFTF necesita para operar. MBAFTF contará con procesos sistemáticos para generar estos ingresos y poder así sustentar sus operaciones.

⁵ <http://rankings.americaeconomia.com/mba2014/ranking-mba-latino-2014/>

⁶ Ver Sección Finanzas del presente trabajo.

2. Plan Operacional

2.1. Aspectos clave

La organización alquilará sitios de *coworking*⁷ en Argentina y Uruguay, con un costo de aproximadamente U\$D 250 mensuales en cada sitio. Utilizar estos sitios permite un constante contacto con los emprendedores y *Emprendimientos (Start-up)* que generalmente trabajan allí.

Está comprobado que en los espacios de *coworking*⁸ se genera una sinergia de trabajo que potencia la productividad individual y colectiva. A su vez se afirma que las conexiones entre *coworkers*⁹ se transforman en nuevos negocios y hacen crecer los existentes a través de una retroalimentación recíproca.

Además este tipo de sitios aporta algunos beneficios adicionales: incluyen en su cargo el acceso a telefonía local, Internet y sala de reuniones, a la vez que permiten el alquiler a demanda de oficinas privadas. Poseen atención bilingüe y contestación telefónica personalizada.

A nivel de estructura de personal, se contará con un Administrativo por país en el que opere MBAFTF. Inicialmente los Directores coordinarán el trabajo en Uruguay y Argentina y un Consultor Sr. lo hará en Chile. Los mentores coordinarán el trabajo preferentemente en forma presencial, sin perjuicio que para los proyectos en Chile la coordinación podrá realizarse en forma remota.

MBAFTF trabajará con una estructura pequeña y lo más económica posible, se pondrá foco en la especialización en los procesos críticos del negocio y se procurará tercerizar la mayor parte de las actividades de soporte.

2.2. Mapa de procesos

Concebir a una organización por procesos en vez de por funciones aporta mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a cambios en el mercado. Concebir a MBAFTF como una organización por procesos desde sus inicios aportará al aprovechamiento de dichas ventajas

⁷Coworking se denomina a sitios que están emergiendo en los últimos años donde se renta oficinas con ciertos servicios que se comparten entre diferentes emprendedores.

⁸Coworking se denomina a sitios que están emergiendo en los últimos años donde se renta oficinas con ciertos servicios que se comparten entre diferentes emprendedores.

⁹Coworkers se denomina a la gente que realiza su trabajo en oficinas de coworkings.

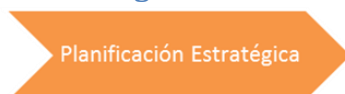
y a que la importancia de la coordinación de actividades se instale fuertemente en el ADN de la organización.

A continuación se presenta el Mapa de Procesos de MBAFTF:



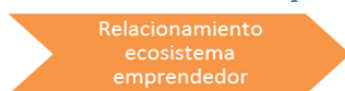
2.3. Detalle de Procesos Estratégicos

Planificación Estratégica



A través de este proceso se determina la estrategia de MBAFTF. Liderado por los Directores pero inclusivo hacia todo el personal, se realizarán actividades recurrentes de seguimiento de la ejecución de la estrategia determinada por este trabajo en pos de determinar correcciones e iniciativas que habiliten a que la organización crezca.

Relacionamiento ecosistema emprendedor



Inicialmente el principal esfuerzo estará en presentar a la organización hacia el conjunto de actores del sistema y al cierre de los acuerdos de colaboración con las instituciones de apoyo y universidades.

También será muy importante el relacionamiento con las organizaciones públicas y privadas que generalmente aporten fondos para este tipo de iniciativas como parte de sus programas de RSE.

Se deberá marcar presencia en todos los eventos, foros y otras actividades que organicen los diferentes referentes del ecosistema.

Rendición de Cuentas




Rendición de Cuentas

Este proceso implica la constante preparación y difusión de los resultados alcanzados por MBAFTF. La transparencia será uno de los pilares para transmitir confianza al mercado y así ganar su confianza e ingresos que habilitarán a que la operación de MBAFTF no se detenga y pueda crecer.

Un subproceso especialmente importante será el de envío de la información a las instituciones donantes con los respectivos agradecimientos y también el agradecimiento público por su colaboración trascendental al logro de los resultados de MBAFTF.

2.4. Detalle de Procesos Críticos del Negocio

Gestión de Donaciones



Gestión de Donaciones

Este proceso implica realizar todas las actividades inherentes a la obtención de ingresos de MBAFTF. Al inicio se contará con el apoyo de la empresa PYHLIA quién ayudará a organizar las tareas recurrentes (ejemplo: Cena de Recaudación de Fondos) y las demás actividades que deberán realizarse para lograr los ingresos necesarios.

Selección



Selección

El proceso de selección es uno de los más importantes para asegurar la calidad del servicio de MBAFTF. Esto tanto desde la perspectiva de aporte de valor del proyecto al negocio del emprendedor como del aprendizaje y experiencia que aporte el emprendimiento al MBA.

- Subproceso de selección de MBAs:
 1. Se definirá un perfil genérico mínimo que un MBA deberá cumplir para poder formar parte de la base de datos de MBAFTF (se busca asegurar la calidad pero se tendrá cierto grado de flexibilidad):
 - Nota mínima de 8/10.
 - Mínimo de 5 años de experiencia laboral
 2. Se recibirán las postulaciones a través de formularios predeterminados que detallen experiencia, estudios, etc. También deberán escribir un ensayo de dos páginas con el porqué de su interés en ser parte de MBAFTF.
 3. Los Directores y Consultores Sr seleccionarán a los MBAs que pasarán a formar parte de la base de datos.
 4. Los Administrativos de MBAFTF cargarán a la base de datos inteligente (incluirá entre otros: perfil, carrera de grado, industria y empresa en la que trabajó, años de experiencia, méritos y notas) los perfiles de los MBAs que se seleccionen.

- Subproceso de selección de Proyectos de Emprendedores:
 1. En principio se apuntará a recibir las postulaciones de proyectos a través de las Instituciones de Apoyo a Emprendedores socias de MBAFTF, que ya tienen desarrolladas capacidades y metodologías de selección de proyectos y emprendedores.
 2. A medida que MBAFTF crezca se irán desarrollando las capacidades y procesos organizacionales que permitan elegirlos de acuerdo a la segmentación realizada en el punto 4.0 El Cliente de este trabajo.

- Subproceso de selección de Mentores:
 1. Implica la búsqueda por LinkedIn y el desarrollo de relaciones personales de confianza, generando al menos dos mentores por Industria/Sector.

Curación de MBAs y Emprendedores



Este proceso es de vital importancia para el “negocio” de MBAFTF ya que una adecuada selección de MBAs y Emprendedores y su posterior pareo (*matching*) es clave para garantizar que la relación “ganar-ganar” se logre.

1. Entendimiento del proyecto: los Directores y/o Consultores Sr elaborarán un documento de entendimiento del proyecto que incluirá como mínimo: entendimiento del negocio del emprendedor, situación actual, objetivo y alcance del proyecto.
2. Se iniciará con la identificación de las capacidades y experiencias clave necesarias en los MBAs y Mentor para el cumplimiento proyecto.
3. Los Directores seleccionarán al Mentor y buscarán su aprobación para participar del proyecto.
4. Mentor y Directores o Consultor Sr seleccionarán los MBAs más adecuados para la ejecución del proyecto.
5. Una vez establecido el grupo de consultores para un determinado proyecto, se procede a una reunión donde se presentan los consultores con el Mentor y el emprendedor, reunión que puede ser personal o por un medio electrónico (Skype o Webex).
6. Se debe obtener el visto bueno del Emprendedor para los MBA presentados para iniciar el proyecto. En la misma se asesora a los MBAs, y a los emprendedores en todo lo relativo a la ejecución del proyecto: contrato, viáticos, etc.

Ejecución de Proyectos



1. Los consultores deberán preparar informes de avances quincenales, que serán revisados por los mentores y enviados a MBAFTF para su archivo.
2. El Mentor será responsable del seguimiento y de la comunicación oportuna de desviaciones o correcciones que pueda ser necesario realizar.
3. Los Directores o Consultores Sr deberán realizar un seguimiento de alto nivel del proyecto con los Emprendedores.

Gestión de Comunidad



Los procesos de gestión de la comunidad de MBAs estarán alineados a las conclusiones obtenidas en la encuesta, donde lo más valorado por los MBA fue: oportunidades profesionales (4,1 sobre 5), la posibilidad de discutir casos de negocio reales (3,73 sobre 5) y los eventos de redes de contacto (*Networking*) (3,70 sobre 5).

1. Oportunidades profesionales: se ofrecerá el servicio a emprendedores y se difundirán los avisos entre los MBAs. Solo se presentarán perfiles muy interesantes para cada búsqueda y la actividad se realizará sin costo.
2. Gestión de Eventos: Inicialmente los eventos serán reuniones por país para la discusión de casos de negocio. También se realizarán reuniones anuales de encuentro MBA-Emprendedores con expertos en temáticas específicas, donde se fomentará la gestión de redes de contacto (*Networking*).
A futuro se evaluará realizar otro tipo de actividades.
3. Soporte a la Comunidad: gestión de la Web y comunicaciones.

2.5. Detalle de Procesos de Apoyo

Gestión de RRHH



Se buscará ir profesionalizando la gestión, desarrollando procesos de evaluación del desempeño e instancias de capacitación de personal. Se fomentará en los colaboradores la oportunidad de aprendizaje de diversas industrias y el aporte trascendental a la comunidad de su labor diario.

Gestión Logística



Este proceso implica la coordinación de los viajes y las reuniones de coordinación entre las oficinas de MBAFTF con foco en que los proyectos internacionales puedan llevarse a cabo con éxito.

También contiene los procedimientos de comunicación y coordinación entre las oficinas para el pareo (*matcheo*) de Emprendedores y MBAs de diferentes países.

Compras



Las actividades de Compras de la Organización serán mínimas y de apoyo a las actividades de Marketing y Operativas.

Marketing



El proceso de marketing implica la realización de las tareas para llevar a cabo el plan de marketing desarrollado en el estudio correspondiente¹⁰.

Soporte Legal, Contable y Tecnológico



El soporte en estos rubros será tercerizado ya que no hace el negocio de MBAFTF y se quiere mantener la estructura lo más pequeña posible. Se buscará tercerizar con precios bajos y la mejor calidad posible, incluso se buscarán acuerdos de colaboración ad-honorem con programas de RSE de empresas que desarrollen estas actividades.

2.6. Gastos de Administración

A continuación se presenta el detalle de los gastos de administración previstos:

	2016	2017
Costos y Gastos Administrativos	28500	54400
Salarios	18000	41400
<i>Empleados administrativos</i> ¹	18000	27000
# empleados	2	3
Sueldo (U\$D)	800	800
Cargas sociales	200	200
<i>Consultores Sr.</i> ²	0	14400
# empleados	0	1
Sueldo (U\$D)	1300	1300
Cargas sociales	300	300
Gastos infraestructura	4500	9000
Alquiler Co-working place ⁹	250	250
Otros gastos administrativos	6000	4000
Computadoras ³	4000	1000
Varios ⁴	2000	3000

Detalle:

- 1 - El primer año de operaciones se contrataran luego del tercer mes (*Tiempo parcial*).
- 2 - Se contrataran a partir del segundo año, para iniciar operaciones en Chile (*Tiempo parcial*).
- 3 - Se destinará una computadora por administrativo, una por director, y una por consultor Sr.
- 4 - Costos varios (librería, teléfono, etc.).
- 9 - Corresponde a una oficina por país. El primer año se contrataran a partir del cuarto mes. (Incluye gastos de luz, impuesto, internet, etc.).

¹⁰ Poggio M. (2015). Análisis de factibilidad y marketing de una ONG de servicios de consultoría. Tesis MBA Universidad Torcuato Di Tella.

2.7. Costos

A continuación se presenta el detalle de los gastos operativos que hacen al desarrollo de los proyectos.

	2016	2017
Costos y Gastos Operacionales	24925	25475
Viaticos y premios	13725	22525
<i>Directores y Consultores Sr.</i> ⁵	3600	5400
# directores	2	2
# consultores Sr.	0	1
Viaticos mensuales ¹⁰	150	150
<i>Mentores</i> ⁶	750	1500
# proyectos	15	25
premios anuales	750	1500
<i>MBA's</i> ⁷	9375	15625
# MBA's por proyecto	2,5	2,5
# proyectos	15	25
Viaticos MBA por proyecto	250	250
Tecnologia	9200	1200
Soporte Comunidad MBA FTF	1200	1200
Puesta en marcha Comunidad MBAFTF	8000	0
Otros gastos operacionales	2000	1750
Servicios de consultoria legal	1000	750
Servicios de consultoria contable	1000	1000

Detalle:

- 5 - Se contabiliza luego del tercer mes cuando se inician los primeros viajes.
6 - Se asigna un monto determinado para regalos empresariales anuales.
7 - Se contabiliza luego del séptimo mes cuando se inician los primeros proyectos.
10 - Se prorratean 3 viajes internacionales anuales Uruguay-Argentina-Chile según corresponda, y viajes de cabotaje.

2.8. Plan Operativo Detallado

Objetivo general para los primeros 2° años

El objetivo de este plan surge de lo establecido en las metas estratégicas para MBAFTF: “lograr el reconocimiento como institución de apoyo a los emprendimientos y establecernos como una alternativa viable y práctica a la tesis de maestría o *plan de negocios* que actualmente deben llevar adelante los MBAs de las mejores escuelas de negocio de la región para graduarse”¹¹.

Objetivos específicos

Yendo de lo general a lo específico, se comprende que hay ciertos puntos que deben ser cubiertos para lograr el objetivo general bianual. A continuación se detallan los mismos para luego profundizar en todos y cada uno de ellos con el fin de establecer metas y actividades que parametrizaran el éxito o fracaso de cada etapa. Estas metas son clave a la hora de mensurar el avance del proyecto y permitir corregir a tiempo las desviaciones que se presentan.

- 1) Lograr acuerdos con 10 universidades con MBA acreditados por AMBA, AACSB, EQUIS o SACS.
- 2) Lograr acuerdos con al menos 40 fundaciones, foros de emprendedores, incubadoras oficiales o *coworking* places¹².
- 3) Contar con al menos 2 mentores de prestigio por industria.
- 4) Lograr 40 proyectos cursados.
- 5) Gestionar ingresos.

Actividades y metas

Para lograr los objetivos específicos se dividieron los mismos en sub-actividades y se fijaron metas alcanzables en los tiempos estipulados para cada una de ellas.

¹¹ Poggio M. (2015). Análisis de factibilidad y marketing de una ONG de servicios de consultoría. Tesis MBA Universidad Torcuato Di Tella.

¹² Coworking se denomina a sitios que están emergiendo en los últimos años donde se renta oficinas con ciertos servicios que se comparten entre diferentes emprendedores.

- 1) Lograr acuerdos con 10 universidades con MBA acreditados por AMBA, AACSB, EQUIS o SACS.

Actividad	Meta
Establecer contacto con las secretarías de intercambio académico de universidades de primer nivel y solicitar que nos presenten a sus colegas en las universidades dentro de su red.	Obtener respuesta en al menos 20 universidades.
Gestionar acuerdos con al menos el 50% de las universidades contactadas.	Lograr acuerdos en al menos 10 universidades.
Analizar las bases legales para encuadrar el esquema de los informes finales a los requeridos por cada organismo y universidad según el país.	Lograr conocer el sistema y su desarrollo para la aprobación en al menos 3 países.

- 2) Lograr acuerdos con al menos 40 fundaciones, foros de emprendedores o incubadoras oficiales.

Actividad	Meta
Establecer contacto con las instituciones de apoyo a los emprendedores listadas en el ANEXO I del <i>plan de negocios</i> .	Obtener respuesta en al menos el 50% de las instituciones.
Establecer contacto con los sitios de <i>coworking</i> ¹³ listados en el ANEXO II del <i>plan de negocios</i> .	Obtener respuesta en el 80% de los sitios de <i>coworking</i> .
Analizar las bases legales para acuerdos según el país y la institución.	Lograr conocer en los 3 países objetivo (Argentina, Uruguay, y Chile).
Establecer acuerdos formales con los contactados.	Establecer acuerdos formales con al menos 40 instituciones o sitios de <i>coworking</i> .

¹³ Coworking se denomina a sitios que están emergiendo en los últimos años donde se renta oficinas con ciertos servicios que se comparten entre diferentes emprendedores.

3) Contar con al menos 2 mentores de prestigio por industria.

Actividad	Meta
Rastrear mediante LinkedIn contactos dentro de la red de cada director del proyecto y analizar minuciosamente a cada posible candidato.	Armar una base de datos segmentada por industria de al menos 100 candidatos.
Ponerse en contacto con las universidades para establecer entrevistas de exalumnos exitosos retirados que les interese aportar al desarrollo social y ser referentes para su universidad y su comunidad de exalumnos.	Seleccionar al menos 4 candidatos firmes por industria.
Solicitar el apoyo a los directores de carrera de los MBA asociados para las entrevistas con los mentores de mayor experiencia y prestigio.	Lograr el apoyo de al menos 10 directores de MBA para las entrevistas con los mentores claves.
Seleccionar y organizar entrevistas con los posibles mentores.	Concretar entrevistas con al menos 3 de los 4 posibles mentores.
Establecer acuerdos formales con los contactados.	Establecer acuerdos formales con al menos 2 Mentores por industria.

4) Lograr 40 proyectos en cursados.

Actividad	Meta
Armar una base de datos de emprendedores con los contactos logrados fundaciones, foros de emprendedores o incubadoras oficiales.	Lograr una base de datos completa de no menos de 500 emprendedores.
Realizar una campaña de marketing orientada a los emprendedores listados.	Completar la campaña.
Preparar una reseña, presentaciones y documentación para avalar y explicar la iniciativa de MBA FTF.	Lograr los documentos en por lo menos 2 idiomas. (Inglés-Español-Portugués)
Ofrecer presentaciones en distintos organismos y universidades.	Lograr difundir la idea en al menos 50 sitios.
Realizar encuentros con potenciales beneficiarios de las consultorías.	Seleccionar y establecer al menos 150 reuniones.

5) Gestionar los ingresos.

Actividad	Meta
Gestionar acuerdos con instituciones de apoyo a los emprendedores para que las mismas financien parte de los viáticos y premios para los MBA en cada proyecto	Lograr aportes para los costos fijos y el 80% de los costos variables.
Seleccionar indicadores de rentabilidad y aporte al bienestar social y preparar un informe detallado.	N/A
Organizar eventos sociales para recaudación de fondos y exponer resultados.	N/A
Establecer un importe de membresía por pertenecer a la comunidad MBA FTF.	Lograr aportes por el 20% de los costos variables

Estrategia de Implementación

- 1) Lograr acuerdos con 10 universidades con MBA acreditados por AMBA, AACSB, EQUIS o SACS.

Para lograr establecer acuerdos con las universidades se comenzará solicitando los contactos a la secretaria de la UTDT. Una vez enviado correos electrónicos con el detalle y la presentación de la MBA FTF, se procederá a comunicarse telefónicamente y solicitar una entrevista, pudiendo ser por Skype u otra herramienta online, o bien personalmente. Se establecerá como objetivo el lograr una elevada cantidad de respuestas con el fin de poder establecer un segundo contacto más fluido con los secretarios de relaciones institucionales de las universidades.

Se redactará un acuerdo legal para establecer un compromiso con las universidades que se interesen en la propuesta, con la ventaja de fomentar la relación institucional de cada universidad con la sociedad y en particular las empresas, donde se permita el disponer de espacios dentro de la cursada de MBA donde se pueda exponer la alternativa a la tesis de maestría o *plan de negocios* que ofrece MBA FTF. En el acuerdo también se permitirá acceder a los perfiles públicos de los alumnos y, siempre que los alumnos lo permitan expresamente, a su Curriculum Vitae.

Establecido un acuerdo general, se procederá a compartir el mismo con cada universidad en busca de limar asperezas que se gesten en cada institución y de ser necesario se concretará un acuerdo particular enmarcado en el acuerdo general previo.

Se buscará que el acuerdo sea firmado por los directivos de la carrera, y de ser posible por el rectorado de la institución.

Se analizarán las bases legales para encuadrar el esquema de los informes finales a los requeridos por cada organismo y universidad según el país con el fin de permitir el informe de consultoría como opcional a la tesis de maestría.

Conforme se vaya avanzando en los acuerdos con las diferentes universidades y organismos, se buscará exportar el modelo, primeramente a Uruguay, luego a Chile y seguidamente al resto de los países del Mercosur.

- 2) Lograr acuerdos con al menos 40 fundaciones, foros de emprendedores o incubadoras oficiales.

El proceso comenzará estableciendo el contacto ya sea por teléfono, correo electrónico, correo postal, o visita presencial con las instituciones de apoyo a los emprendedores listadas en el ANEXO I.

Luego se establecerán *encuentros* con diferentes sitios de *coworking* a sabiendas de que estos sitios nuclea varios emprendimientos en sus primeros pasos (mayormente tecnológicos). La base a contactar está en el listado correspondiente del ANEXO II.

En las conversaciones con cada institución o sitios de *coworking* se expondrán todos y cada uno de los beneficios propuestos, así como las estadísticas analizadas de demanda de los MBA de las mejores escuelas de negocio y sus necesidades insatisfechas de aportar a la sociedad.

Se analizaran las bases legales para llevar adelante contratos con el fin de brindar servicios de consultoría no remunerativos dentro del territorio del MERCOSUR, con el fin de lograr un reglamento contractual general que sentará las bases de operaciones de MBA FTF y sus involucrados. Apoyándose en el reglamento contractual general se analizará en detalle para cada país e institución y se buscará comprometer a la contraparte correspondiente a firmar un acuerdo formal.

- 3) Contar con al menos 2 mentores de prestigio por industria.

Se elaborará un listado de potenciales mentores desde LinkedIn, comenzando con los contactos dentro de la red de cada director de MBAFTF, analizando minuciosamente a cada posible candidato.

Desde las universidades asociadas, se agregará al listado antedicho a los exalumnos retirados y docentes que deseen aportar su experiencia y conocimientos al desarrollo de nuevos emprendimientos, y que posean suficiente experiencia profesional para ser candidatos a mentores.

Se priorizarán los candidatos por industria y CV, y se comenzará el proceso de reclutamiento de mentores. Se solicitará el apoyo a los directores de carrera de los MBA asociados para las entrevistas con los posibles mentores claves.

El objetivo es establecer acuerdos formales con al menos 2 mentores por industria.

4) Lograr 40 proyectos cursados.

El proceso constará en llevar adelante un procedimiento de marketing, detallado en el apartado correspondiente del presente *plan de negocios*. Entre las tareas de marketing orientadas a los emprendedores se destaca el hecho de preparar una reseña, presentaciones y documentación para avalar y explicar la iniciativa de MBA FTF (documentadas en por lo menos 2 idiomas), establecer encuentros y seminarios en sitios de *coworking* y diseminar información de la iniciativa en foros de emprendedores.

También se busca contactar personalmente instituciones de apoyo a los emprendedores, y elaborar un sitio web ameno y eficaz en cuanto a la comunicación de las acciones realizadas por MBAFTF, con patrocinio de las empresas y universidades asociadas.

Posteriormente, se ejecutarán los procesos de entrega y devolución de MBAFTF con los procedimientos que buscan asegurar la calidad y la satisfacción de todas las partes.

5) Gestionar los ingresos.

Para formalizar acuerdos con las sociedades de apoyo, las empresas y las universidades, se solicitará ayuda de empresas de desarrollo institucional tales como "PHYLIA", entidad fundada por Magui Garat que actualmente gestionan y apoyan el desarrollo de organizaciones sin fines de lucro, universidades y centros de apoyo social.

Se buscará gestionar acuerdos con instituciones de apoyo a los emprendedores para que las mismas financien parte de los viáticos y premios para los MBA y mentores.

Será una tarea importante el seleccionar los mejores indicadores de rentabilidad y aporte al bienestar social para establecer un informe detallado con el fin de evidenciar los resultados en los eventos de recaudación de fondos y otros eventos sociales para tal fin.

Entre los posibles índices se encuentran¹⁴:

- Número de emprendedores ayudados
- Evolución de la facturación anual de los mismos
- Cantidad de empleos creados

¹⁴ Missoni E. y Alesani D. (2013). *Management of International Institutions and NGOs: Frameworks, practices and challenges*. Routledge.

- Crecimiento comparado (emprendedor MBAFTF vs NOT FTF)
- Puestos creados FTF vs not FTF
- Satisfacción de sus empleados
- Interés en emprender de sus empleados
- Dólar generado vs dólar donado
- Horas de consultoría/*mentoría* consumidas
- % de emprendedores que aportan al desarrollo de la comunidad (luego de ser apoyados)

Siempre considerando que un aspecto clave para las organizaciones sin fines de lucro es la sustentabilidad y transparencia, se pondrá especial esfuerzo en la medición y una adecuada comunicación de estos indicadores a sabiendas que son unas de las herramientas fundamentales con las que MBAFTF contará para asegurar sus planes de expansión futura.

Finalmente se fijará un importe de membresía por pertenecer a la comunidad MBAFTF, cuyo aporte será destinado a los fondos para viáticos y premios correspondientes a los proyectos en curso.

Plazo de ejecución y responsabilidades

- 1) Lograr acuerdos con 10 universidades con MBA acreditados por AMBA, AACSB, EQUIS o SACS.

Actividad	Plazo	Responsable
Establecer contacto con las secretarías de intercambio académico de universidades de primer nivel y solicitar que nos presenten a sus colegas en las universidades dentro de su red.	3 meses	Directores
Gestionar acuerdos con al menos el 50% de las universidades contactadas.	8 meses	Directores
Analizar las bases legales para encuadrar el esquema de los informes finales a los requeridos por cada organismo y universidad según el país.	8 meses	Directores

- 2) Lograr acuerdos con al menos 40 fundaciones, foros de emprendedores o incubadoras oficiales.

Actividad	Plazo	Responsable
Establecer contacto con las instituciones de apoyo a los emprendedores listadas en el ANEXO I.	3 meses	Directores
Establecer contacto con los sitios de <i>coworking</i> listados en el ANEXO II.	3 meses	Directores
Analizar las bases legales para acuerdos según el país y la institución.	6 meses	Directores
Establecer acuerdos formales con los contactados.	6 meses	Directores

- 3) Contar con al menos 2 mentores de prestigio por industria.

Actividad	Plazo	Responsable
Rastrear mediante LinkedIn contactos dentro de la red de cada director del proyecto y analizar minuciosamente a cada posible candidato.	3 meses	Directores
Ponerse en contacto con las universidades para establecer entrevistas de exalumnos exitosos retirados que les interese aportar al desarrollo social y ser referentes para su universidad y su comunidad de exalumnos.	6 meses	Directores

Solicitar el apoyo a los directores de carrera de los MBA asociados para las entrevistas con los posibles mentores.	6 meses	Directores
Seleccionar y organizar entrevistas con los posibles mentores.	6 meses	Directores
Establecer acuerdos formales con los contactados.	8 meses	Directores

4) Lograr 40 proyectos en curso.

Actividad	Plazo	Responsable
Armar una base de datos de emprendedores con los contactos logrados fundaciones, foros de emprendedores o incubadoras oficiales.	4 meses	Directores
Realizar una campaña de marketing orientada a los emprendedores listados.	4 meses	Directores
Preparar una reseña, presentaciones y documentación para avalar y explicar la iniciativa de MBA FTF.	6 meses	Directores
Ofrecer presentaciones en distintos organismos y universidades.	7 meses	Directores
Realizar encuentros con potenciales beneficiarios de las consultorías.	6 meses	Directores

5) Gestionar los ingresos.

Actividad	Plazo	Responsable
Gestionar acuerdos con instituciones de apoyo a los emprendedores para que las mismas financien parte de los viáticos y premios para los MBA.	6 meses	Directores
Seleccionar indicadores de rentabilidad y aporte al bienestar social y preparar un informe detallado.	12 meses	Directores
Organizar eventos sociales para recaudación de fondos y exponer resultados.	12 meses	Directores
Establecer un importe de membresía por pertenecer a la comunidad MBA FTF.	12 meses	Directores

3. Plan Organizacional

En este apartado se detalla el organigrama inicial y se definen las responsabilidades de cada puesto.

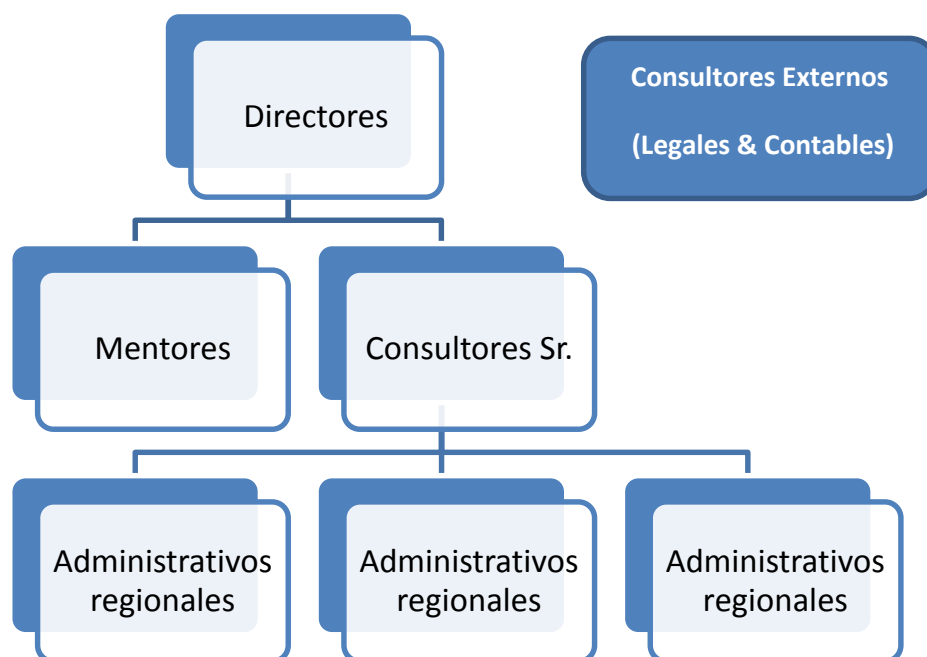
Se preparó una estructura compuesta por un empleado *de tiempo parcial* por país que se encargará de los procesos administrativos que se requieran. Si se logra un acuerdo firme con alguna universidad en particular puede que sean los mismos recursos de la universidad quienes se encarguen de los temas administrativos, logrando así reducir la carga de este empleado *de tiempo parcial* por país.

También formará parte de MBAFTF un grupo de Mentores conformado por profesionales de gran trayectoria. A estos Mentores se les ofrecerá la oportunidad de aportar a la sociedad y se fomentará darles visibilidad a nivel de mercado. Se buscará “devolverles” su aporte mediante reconocimiento e invitación a eventos.

MBAFTF también contará con un grupo de profesionales de dirección (consultores Sr o los mismos directores), por región que aportarán su experiencia y análisis para gestionar la organización y llevar adelante los acuerdos con universidades.

3.1. Organigrama inicial

Al final del primer año la estructura de la compañía se ajustará al siguiente organigrama:



3.2. Descripción de puestos

Directores

Serán los principales responsables del funcionamiento de la organización, teniendo a su cargo la definición de la estrategia, la dirección de RRHH y el relacionamiento con emprendedores, universidades y organismos a nivel nacional e internacional.

Serán el principal generador de la imagen de la organización, estableciendo una extensa red de contactos según la Estrategia Comercial ya desarrollada en el apartado de operaciones.

Estarán trabajando *de tiempo parcial* en generar relaciones directamente con las universidades y organismos de apoyo a emprendedores, participando en las etapas iniciales de diseño de la red de contactos, a partir del tercer mes comenzarán trabajar en los detalles legales y contables de los posibles proyectos y acuerdos que se deben lograr con las comisiones nacionales de acreditación universitaria, y a preparar el evento de lanzamiento de MBAFTF.

Adicionalmente tendrán un papel fundamental en la organización de los eventos anuales, generando los contactos necesarios con los panelistas de primer nivel que participen.

Se prevé un costo mensual de US\$ 150 por director para los viáticos por actividades de los mismos.

Mentores

Su principal responsabilidad será el *menotreo* y seguimiento de los proyectos y la evaluación del desempeño de los MBAs de cada proyecto.

También colaborarán con la selección de los MBAs de cada proyecto.

Su dedicación será *de tiempo parcial* y bajo demanda. Se les compensará a través de eventos de reconocimiento de su aporte (cena anual en principio, y almuerzos recurrentes). Se destinará un monto mensual de aproximadamente U\$D 750 para el primer año, y de U\$D 1.500 el segundo año.

Consultores Sr.

MBAFTF contará con un selecto grupo de profesionales denominados consultores Sr. Por país que aportarán su experiencia y análisis para coordinar entrevistas, y llevaran a cabo los acuerdos con universidades, organizaciones de apoyo a los emprendedores, entrevistarán a los candidatos MBAs y a los emprendedores, y servirán de apoyo para la coordinación de los Mentores. Este rol será llevado adelante por los mismos directores durante el primer año y serán incorporados nuevos actores para dedicarse exclusivamente a este rol, en los países donde no sean nativos los directores a partir del segundo año.

El costo mensual por consultor Sr. se estima en U\$D 1.750 incluidos viáticos y seguro.

Administrativos regionales

Se necesitará una estructura compuesta por un empleado *de tiempo parcial* por país que se encargará de los procesos administrativos que se requieran.

Se destinarán U\$D 1.000 por mes para cada administrativo, y se supone que los mismos serán incorporados a partir del cuarto mes.

Para el primer año se incorporarán 2 administrativos, y para el segundo año se sumará un tercero para las operaciones en Chile.

Consultores externos

MBAFTF requerirá asesoramiento legal, contable y tecnológico para mantenimiento de la estructura. Este tipo de asesoramiento será externo y bajo demanda, y su costo estimado se detalla en el capítulo de finanzas del presente estudio.

3.3. Directorio

El directorio estará compuesto por dos MBAs con experiencia en operaciones y proyectos, que operan desde dos países, Argentina y Uruguay.

Luego de formada la empresa, será el directorio el responsable de realizar el seguimiento del funcionamiento de la organización y del cumplimiento de los objetivos aquí planteados. Se prevé realizar reuniones entre el directorio y los consultores Sr. en forma mensual.

3.4. Cultura corporativa

Se implementará un modelo orgánico, aceptando un entorno no estructurado, siguiendo una estructura jerárquica informal, donde la participación de todos y cada uno de los integrantes participe activamente en decisiones e ideas.

Se busca lograr un clima organizacional dentro de MBAFTF que favorezca a estas cuestiones, por lo que se fomentará un ambiente dónde se respire emprendedorismo y se lleven adelante una gran cantidad de relaciones sociales, por lo que se comprende que los mejores sitios para desarrollar nuestra actividad sería en sitios de *coworking*. Se pretende poder respirar este clima, por lo que se pondrá especial énfasis en encontrar un sitio de *coworking* adecuado, en diseminar estos valores y fomentar que los mismos se compartan entre todos los miembros de la organización.



4. Finanzas

4.1. ¿Cuál es la inversión inicial? Cuáles son los resultados esperados?

Se ha realizado una estimación confiable a 2 años, y debido a la magnitud y a lo cambiante de la industria del proyecto se extrapola a 5 años. Se entiende que el apartado financiero es clave para lograr la sustentabilidad del proyecto y para la rendición de cuentas.

Para lograr los objetivos de MBAFTF, la inversión en aportes externos para el primer año debe ser de aproximadamente U\$D 71.000, y el mismo debe continuar en esta magnitud a lo largo del proyecto. Con estos aportes, finalizado su segundo año de operaciones, MBAFTF pretende haber generado el siguiente impacto:

- Número de emprendedores ayudados = 40.
- Evolución de la facturación anual de los mismos = Aumento del 35% interanual.
- Cantidad de empleos creados = al menos 80 (dos por emprendedor luego de un año de culminado el proyecto).
- Horas de consultoría/*mentoría* consumidas = 12.000 (40 horas x 3 semanas x 2,5 consultores x 40 proyectos)

A medida que la organización avance se irá trabajando la definición y seguimiento de indicadores adicionales.

4.2. ¿Cómo se obtendrá la inversión requerida? ¿Cuáles son los resultados esperados por los inversores?

La capitalización está basada principalmente en las donaciones de sponsors tal como lo hacen empresas similares en el rubro¹⁵. Se buscará la obtención de fondos para cubrir la estimación de gastos realizada.

Para cubrir el presupuesto del primer año de operaciones se debe cerrar una cantidad acuerdos de financiamiento previo al inicio de operaciones que nos permita alcanzar la cifra de U\$D 71.000.

Para cerrar estos acuerdos se visitarán realizando una adecuada priorización y selección:

- Programas gubernamentales
- Empresas (áreas de RSE)
- Universidades

¹⁵ Endeavor, MBAXAmerica, DrimCOM.

Otra Fuente de financiamiento a partir del Segundo año serán los ingresos debido a una cuota de membresía por pertenecer a la Comunidad MBAFTF. El desarrollo completo y las proyecciones están detalladas a continuación:

	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos Totales	78500,00	98930,25	96614,06	97393,40	98438,00
Donaciones¹	71000,00	84649,00	79532,50	77427,52	75501,27
Programas gubernamentales					
Fundaciones					
Empresas (RSE)	71000,00	71000,00	71000,00	71000,00	71000,00
Donaciones					
Remanente	0,00	13649,00	8532,50	6427,52	4501,27
Comunidad MBA FTF²	0,00	1406,25	3820,31	6306,80	8867,88
# MBAs por proyecto	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
# proyectos	15	25	25	25	25
% MBAs que se inscribieran en la comunidad	75%	75%	75%	75%	75%
Fee anual de comunidad	50	51,50	53,05	54,64	56,28
Emprendedores e instituciones de apoyo	7500	12875	13261,25	13659,0875	14068,8601
# proyectos	15	25	25	25	25
# MBAs por proyecto	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
% de apoyo sobre los viaticos de MBAs	80%	80%	80%	80%	80%
Costos viaticos MBAs por proyecto	250,00	257,50	265,23	273,18	281,38

¹ Se refiere a las donaciones minimas a adquirir en el primer trimestre del presente año

² La prima se paga tras año cumplido

	2016	2017	2018	2019	2020
Costos y Gastos Administrativos	28500,00	55912,00	56559,36	58256,14	60003,83
Salarios	18000,00	42642,00	43921,26	45238,90	46596,06
<i>Empleados administrativos</i> ¹	18000,00	27810,00	28644,30	29503,63	30388,74
# empleados	2	3	3	3	3
Sueldo (U\$D)	800,00	824,00	848,72	874,18	900,41
Cargas sociales	200,00	206,00	212,18	218,55	225,10
<i>Consultores Sr.</i> ²	0,00	14832,00	15276,96	15735,27	16207,33
# empleados	0	1	1	1	1
Sueldo (U\$D)	1300	1339,00	1379,17	1420,55	1463,16
Cargas sociales	300	309,00	318,27	327,82	337,65
Gastos infraestructura	4500,00	9270,00	9548,10	9834,54	10129,58
Alquiler Co-working place ⁹	250,00	257,50	265,23	273,18	281,38
Otros gastos administrativos	6000,00	4000,00	3090,00	3182,70	3278,18
Computadoras ³	4000,00	1000,00	0,00	0,00	0,00
Varios ⁴	2000,00	3000,00	3090,00	3182,70	3278,18

	2016	2017	2018	2019	2020
Costos y Gastos Operacionales	24925,00	26171,75	26956,90	27765,61	28598,58
Viaticos y premios	13725,00	23155,75	23850,42	24565,94	25302,91
<i>Directores y Consultores Sr.</i> ⁵	3600,00	5562,00	5728,86	5900,73	6077,75
# directores	2	2	2	2	2
# consultores Sr.	0	1	1	1	1
Viaticos mensuales ¹⁰	150,00	154,50	159,14	163,91	168,83
<i>Mentores</i> ⁶	750,00	1500,00	1545,00	1591,35	1639,09
# proyectos	15	25	25	25	25
premios anuales	750,00	1500,00	1545,00	1591,35	1639,09
<i>MBA's</i> ⁷	9375,00	16093,75	16576,56	17073,86	17586,08
# MBA's por proyecto	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
# proyectos	15	25	25	25	25
Viaticos MBA por proyecto	250,00	257,50	265,23	273,18	281,38
Tecnología	9200,00	1236,00	1273,08	1311,27	1350,61
Soporte Comunidad MBA FTF	1200,00	1236,00	1273,08	1311,27	1350,61
Puesta en marcha Comunidad MBAFTF	8000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros gastos operacionales	2000,00	1780,00	1833,40	1888,40	1945,05
Servicios de consultoria legal	1000,00	750,00	772,50	795,68	819,55
Servicios de consultoria contable	1000,00	1030,00	1060,90	1092,73	1125,51

	2016	2017	2018	2019	2020
Gastos Generales	7426	5978	4264,2	4392,126	4523,88978
Costos de constitucion de Organización	3676	1838	0	0	0
Inscripcion IIBB	232	116	0	0	0
Inscripcion en IGJ	372	186	0	0	0
Reserva de Nombre	94	47	0	0	0
Tramite de presentacion	232	116	0	0	0
Presentacion en Boletin oficial	140	70	0	0	0
Legalizaciones	140	70	0	0	0
Tasa de constitucion	186	93	0	0	0
Comprobacion de domicilio	46	23	0	0	0
Rubrica de libros	94	47	0	0	0
Inscripcion: Fees de abogados	1162	581	0	0	0
Inscripcion: Fees de contadores	838	419	0	0	0
Registro de marca y logo	140	70	0	0	0
Gastos de contaduria, legales, seguridad medica	3750	4140	4264,2	4392,126	4523,88978
Seguridad Medica	500	700	721,00	742,63	764,91
Asesoramiento para donaciones (PHYLIA) ¹¹	3000	3090,00	3182,70	3278,18	3376,53
Otros	250	350	360,50	371,32	382,45

	2016	2017	2018	2019	2020
Gastos de Marketing	4000	2336	2406,08	2478,2624	2552,61027
Agencias de comunicaci3n	4000	2336	2406,08	2478,2624	2552,61027
Brochures, Tarjetas, Eventos promocionales	2800	1100	1133,00	1166,99	1202,00
Herramientas de difusion (Facebook, Twiteer, LinkedIn (www.socialtools.me) ⁸	1200	1236,00	1273,08	1311,27	1350,61

	2016	2017	2018	2019	2020
Costos y Gastos Totales	64851	90397,75	90186,5425	92892,1388	95678,9029
Costos y Gastos Administrativos	28500	55912	56559,36	58256,1408	60003,825
Costos y Gastos Operacionales	24925	26171,75	26956,9025	27765,6096	28598,5779
Gastos Generales	7426	5978	4264,2	4392,126	4523,88978
Gastos de Marketing	4000	2336	2406,08	2478,2624	2552,61027

- ¹ El primer año de operaciones se contrataran luego del tercer mes (Part-time)
- ² Se contrataran a partir del segundo año, para iniciar operaciones en Chile (Part-time)
- ³ Se destinará una computadora por administrativo, una por director, y una por consultor Sr.
- ⁴ Costos varios (librería, telefono, etc)
- ⁵ Se contabiliza luego del tercer mes cuando se inician los primeros viajes
- ⁶ Se asigna un monto determinado para regalos empresariales anuales
- ⁷ Se contabiliza luego del septimo mes cuando se inician los primeros proyectos
- ⁸ Plan ORO mensual (U\$D99)
- ⁹ Corresponde a una oficina por pais. El primer año se contrataran a partir del cuarto mes. (incluye gastos)
- ¹⁰ Se prorratan 3 viajes internacionales anuales Uruguay-Argentina-Chile según corresponda, y viajes de cabotaje
- ¹¹ Magui Garat es la fundadora de Phylia, organización encargada de organizar eventos para recaudar fondos en ONG

Suponemos una inflacion anual en dolares de un 3%

4.3. Flujo de caja

Al tratarse el proyecto de una organización sin fines de lucro, las ganancias tienden a cero. La variación de costos es subvencionada por las inversiones, es decir por las donaciones y los ingresos de la membresía de la comunidad MBAFTF, obteniendo un resultado que tiene a nulo en lo respectivo estrictamente a finanzas de la organización. De este modo, los sobrantes anuales indicados en el siguiente cuadro de resultados se reinvierten al año siguiente.

	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos Totales	78500,00	98930,25	96614,06	97393,40	98438,00
Costos y Gastos Totales	64851,00	90397,75	90186,54	92892,14	95678,90
Resultados	13649,00	8532,50	6427,52	4501,27	2759,10

ANEXO I

Ashoka.

Tipo de institución: Fundación.

Responsable: Ashoka Internacional.

Ubicación Geográfica: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Beneficiarios: Emprendedores sociales con sus emprendimientos en funcionamiento.

Principales Actividades: La misión de la organización es desarrollar la profesión de emprendedor social en el mundo. Se seleccionan las mejores ideas lideradas por emprendedores sociales, estos emprendedores se transforman en “Fellows de Ashoka” y se invierte en ellos económica y profesionalmente. La ayuda económica consiste en un estipendio calculado a partir de los salarios locales y las necesidades individuales, que permita al emprendedor dedicarse a tiempo completo a la realización de sus ideas por un período máximo de tres años.

Fundación Shell. Desafío Joven.

Tipo de institución: Fundación.

Responsable: Fundación Shell y la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa.

Ubicación geográfica: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Beneficiarios: Población en general.

Principales Actividades: Este programa comenzó en el año 2001 en diversos municipios del sur del Gran Buenos Aires. Está orientado a personas entre 18 y 25 años de edad con una idea de negocios, a cada uno de los inscriptos se les asigna un mentor quién los asiste en la construcción de su plan de negocios durante cuatro meses. Una vez realizado, este plan participa de la competencia de planes de negocios, donde se premia a los tres planes con “mayor espíritu emprendedor”.

Fundación Salvat.

Tipo de institución: Fundación.

Responsable: Fundación Salvat.

Ubicación geográfica: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Beneficiarios: Población en general.

Principales Actividades: El programa de la fundación tiene dos cursos: uno de incubación de ideas de negocio y otro orientado a jóvenes emprendedores llamado “Emprendizaje”. El principal objetivo del programa de incubación de ideas de negocio es formar a los participantes en la elaboración y validación de una idea de negocio. Este programa está destinado a cualquier persona que desee elaborar nuevas ideas para el autoempleo, ya sea en una empresa unipersonal o en una microempresa; empresarios de microempresas, y pequeñas y medianas empresas interesados en reposicionar su negocio en el mercado; equipos de personas armados previamente que deseen involucrarse en un proyecto común. Por su parte, el programa Emprendizaje está orientado a jóvenes estudiantes de los dos últimos años de enseñanza media y polimodal, así como jóvenes que hayan desertado de la escuela. Se trabaja también en el autoconocimiento de las capacidades emprendedoras y en la adquisición de herramientas para la inserción en el mercado de trabajo. Los dos programas se basan en sendos cursos compuestos por nueve módulos el primero y cinco el segundo. Cada uno de estos módulos presenta características de actividad formativa orientada al cumplimiento de los objetivos planteados previamente.

Fundación Endeavor Argentina.

Tipo de institución: Fundación.

Responsable: Endeavor Global Inc.

Ubicación geográfica: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Beneficiarios: Empresarios emprendedores.

Principales Actividades: El objetivo de esta organización es mejorar las probabilidades de éxito y acelerar el crecimiento de proyectos con alto potencial. A partir de esto, se seleccionan emprendedores que ya hayan desarrollado su empresa, una vez seleccionados, y durante doce meses, se les brinda asistencia técnica en determinadas áreas de sus negocios y el acceso a redes de contactos para facilitar el proceso de crecimiento. Ofrece, también, un conjunto de programas orientados a emprendedores en busca de vincularlos con estudiantes que estén cursando estudios de postgrado orientados a la administración de negocios (MBA), mentores y con universidades. Se vincula también a los emprendedores con inversores de fondo de capital de riesgo. A través de la Cátedra de Emprendedores Endeavor ofrece programas de enseñanza a profesores y académicos a partir de la exposición de casos de emprendedores. También organizan conferencias, seminarios y talleres orientados a incentivar el espíritu emprendedor, y vincular a la comunidad con la temática del desarrollo emprendedor.

Junior Achievement.

Tipo de institución: Fundación.

Responsable: Junior Achievement International.

Ubicación geográfica: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Beneficiarios: Estudiantes secundarios.

Principales Actividades: Esta organización se ocupa de desarrollar programas de simulación que permite a los estudiantes realizar un programa de entrenamiento en el que se complementan teoría y práctica, a partir de la simulación de mecanismos de mercado. Programas orientados a simular situaciones de decisiones estratégicas sobre una empresa virtual de compra y venta de un producto, en la toma de decisiones empresariales complejas de producción y ventas, sobre el manejo de entidades financieras y de carteras de inversiones. Estos programas están dirigidos a distintos grupos etarios, comprendiendo jóvenes entre 12 y 21 años de edad.

Fundación EMPRETEC.

Tipo de institución: Fundación.

Responsable: Naciones Unidas. <http://www.un.org>

Ubicación geográfica: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Beneficiarios: Población en general.

Principales Actividades: Empretec es un programa de Naciones Unidas orientado a apoyar el desarrollo de sectores productivos y de servicios a partir de la identificación y selección de emprendedores para brindarles formación, capacitación y asistencia técnica en procesos personalizados. Está orientado a personas con una idea de emprendimiento del ámbito público o privado. El proceso incluye la validación de la idea, capacitación para el emprendedor y selección de ideas proyecto para acceder al proceso de asistencia técnica personalizada. Los programas están orientados hacia sectores específicos de modo de favorecer la formación de redes de apoyo.

Asociación de Incubadoras, Parques y Polos Tecnológicos de la República Argentina (AIPyPT).

Tipo de institución: Organización sin fines de lucro.

Responsable: AIPyPT.

Ubicación geográfica: Luján, Provincia de Buenos Aires.

Beneficiarios: Incubadoras de empresas, parques y polos tecnológicos.

Principales Actividades: La asociación realiza talleres, programas de sensibilización, cursos de capacitación, seminarios, colabora en la práctica de asistencia técnica y coordina las acciones de las distintas instituciones asociadas.

Centro Metropolitano de Diseño. INCUBA.

Tipo de institución: Incubadora de Empresas.

Responsable: Secretaría de Desarrollo Económico y Secretaría de Cultura del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Ubicación Geográfica: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Beneficiarios: Población en general.

Principales Actividades: El Centro Metropolitano de Diseño ofrece este programa de incubación destinado a empresas de diseño, turismo y producción de bienes culturales. El programa está destinado a emprendedores que ya tengan una idea de empresa a desarrollar. Estos emprendedores presentan sus proyectos en el concurso de selección de proyectos. Los proyectos seleccionados se hacen acreedores a los servicios de la incubadora entre los que se cuentan asistencia técnica, asistencia en el acceso a financiamiento, créditos a través de la Secretaría de Desarrollo Económico, asistencia contable y legal.

INCUEI 9 de Julio.

Tipo de institución: Incubadoras dependientes del gobierno municipal.

Responsable: Municipalidad de la ciudad de 9 de Julio.

Ubicación geográfica: 9 de Julio, Provincia de Buenos Aires.

Beneficiarios: Empresas jóvenes.

Principales Actividades: El programa "INCUEI 9 de Julio" orienta su accionar a la creación y fortalecimiento de nuevas empresas. Tiene como objetivos principales la capacitación de emprendedores, el rescate de nuevos talentos creativos e innovadores y el brindar condiciones propicias para que comiencen a funcionar actividades empresariales. Actualmente funcionan en la sede de la INCUEI 5 empresas incubadas, que reciben servicios y asesoramiento y participan en el mercado local con sus productos y servicios. También se ha diseñado un servicio de "incubación externa" que contempla la prestación de actividades que facilitan la gestión de emprendedores en proyectos novedosos o en nuevos emprendimientos en marcha.

Municipalidad de Olavarría.

Tipo de institución: Incubadora de empresas dependiente del gobierno municipal.

Responsable: Secretaría de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Olavarría.

Ubicación geográfica: Olavarría, Provincia de Buenos Aires.

Beneficiarios: Población en general.

Principales Actividades: Los objetivos generales de la Incubadora son multiplicar los emprendimientos dando origen a pequeñas empresa, y que la experiencia se pueda extender hacia todo tipo de actividades. La municipalidad realiza la selección de los beneficiarios, les ofrece un paquete de servicios que incluyen instalaciones, cursos de capacitación, apoyo en la gestión de las empresas y en la obtención de créditos. El emprendedor, por su parte, realiza un aporte inicial y a partir del sexto mes de estar en la institución aporta un canon mensual.

Universidad Nacional de Quilmes.

Tipo de institución: Incubadoras dependientes de universidades sin curso de fomento y/o apoyo a emprendedores.

Responsable: Vicerrectorado de Planeamiento y Gestión de la Universidad Nacional de Quilmes.

Ubicación geográfica: Quilmes, Provincia de Buenos Aires.

Beneficiarios: Estudiantes universitarios.

Principales Actividades: La Unidad de Asistencia y Apoyo a Proyectos Especiales dependiente del Vicerrectorado de Planeamiento y Gestión de la Universidad brinda asistencia a todos aquellos estudiantes y docentes que tengan una idea de negocio o emprendimiento. Esta asistencia consiste en la formalización de la idea, y el acceso a instalaciones para la puesta en marcha de dicho proyecto. A los seleccionados se les brinda un espacio de trabajo, computadoras, teléfono, capacitación en temas vinculados al negocio específicamente y a la gestión de negocios en general. Una vez que los emprendedores logran determinado grado de autonomía en el manejo de su emprendimiento, egresan de la incubadora.

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Programa Jóvenes Emprendedores.

Tipo de institución: Municipio.

Responsable: Secretaría de Desarrollo Económico y la Secretaría de Educación y Dirección General de Microemprendimientos del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Ubicación geográfica: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Beneficiarios: Población en general.

Principales Actividades: El programa incluye un concurso de planes de negocio, un concurso de ideas de negocio y proyectos de emprendimiento y distintos seminarios y talleres. Estos últimos están orientados fundamentalmente a dar asistencia técnica, fomentar el espíritu emprendedor, sensibilizar sobre las capacidades emprendedoras y asistir en la creación de emprendimientos a jóvenes estudiantes de nivel medio y polimodal y de ciclo superior, que estudien en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Sumado a esto, los concursos también otorgan asistencia técnica en la creación de planes de empresa a estudiantes con alguna idea formulada y, para los ganadores, asistencia financiera para el inicio del negocio.

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Programa Universitario de Estímulo a la Vocación Empresaria.

Tipo de institución: Municipio.

Responsable: Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Ubicación geográfica: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Beneficiarios: Población en general.

Principales Actividades: El programa está orientado a estudiantes, docentes y graduados de universidades e institutos terciarios públicos y privados de todo el país, que tengan un proyecto de emprendimiento con miras

a radicarse en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Está orientado a seleccionar proyectos de emprendimiento formalizados en planes de negocios que presenten una idea innovadora para el ámbito local. Todos los proyectos que superen la evaluación del plan de negocio son ganadores del concurso, y reciben como premio capacitación y asistencia técnica para la formulación de la totalidad de las presentaciones previstas, la cual se materializa en el Plan de Negocios aprobado. De esta forma, los distintos planes de negocios pueden acceder a financiamiento directo del Gobierno de la Ciudad, incorporación a la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica del Gobierno de la Ciudad, presentación ante fondos de inversión de capitales de riesgo privados o a contactos con empresas existentes para generar opciones de asociatividad.

Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de la Ciudad de Buenos Aires (BAITEC)

Tipo de institución: Incubadoras dependientes del gobierno municipal.

Responsable: Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Ubicación geográfica: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Beneficiarios: Empresas jóvenes de base tecnológica.

Principales Actividades: Esta incubadora está destinada a los proyectos seleccionados por el programa PRUEVE del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Los proyectos seleccionados acceden a un paquete de servicios que incluye capacitación, asistencia técnica en temas de gestión, producción y comercialización, vinculación con otras empresas. Se otorga financiamiento asesoramiento para el acceso a créditos.

Incubadora de Empresas de Base Tecnológica (UBATEC).

Tipo de institución: Incubadoras dependientes de universidades sin curso de fomento y/o apoyo a emprendedores.

Responsable: Universidad de Buenos Aires, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Unión Industrial Argentina y la Confederación General de la Industria.

Ubicación geográfica: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Beneficiarios: Empresas jóvenes de base tecnológica.

Principales Actividades: prestación de servicios de consultoría y concreción de proyectos de investigación y desarrollo tecnológico empleando personal e infraestructura de la Universidad de Buenos Aires y de otras instituciones del sistema científico argentino y de otros países. Realiza actividades de capacitación para empresarios, asesoramiento para acceso al crédito. Trabajan fundamentalmente con empresas nacientes, dando asesoramiento para el desarrollo de planes de negocios, obtención de financiamiento, asistencia técnica contable, de gestión en términos generales, vinculación tecnológica, desarrollo de redes. Estos servicios de capacitación y asistencia son desarrollados a medida, apoyándose en la infraestructura, experiencia y capacidad de la Universidad de Buenos Aires.

Universidad de Buenos Aires. Facultad de Arquitectura Diseño y Urbanismo. (FADU).

Tipo de institución: Incubadoras dependientes de universidades sin curso de fomento y/o apoyo a emprendedores.

Responsable: Facultad de Arquitectura Diseño y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires.

Ubicación geográfica: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Beneficiarios: Empresas jóvenes.

Principales Actividades: El objetivo de la Incubadora es fomentar el surgimiento de proyectos y actividades empresariales con alto contenido de diseño e innovación tecnológica desde el ámbito de la Facultad de Arquitectura Diseño y Urbanismo. La incubadora facilita el alojamiento de emprendedores proporcionando el uso de herramientas, recursos y contactos necesarios para ingresar en el mercado. Se realizan acciones tendientes a promover la creación de empresas directamente relacionadas con la innovación en diseño, la investigación, y el desarrollo tecnológico. También actividades de capacitación (talleres, cursos y seminarios), y servicios de vinculación con cámaras empresariales.

Universidad Nacional de La Plata.

Tipo de institución: Incubadoras dependientes de universidades con curso de fomento y/o apoyo a emprendedores.

Responsable: Universidad Nacional de La Plata.

Ubicación geográfica: La Plata, Provincia de Buenos Aires.

Beneficiarios: Empresas jóvenes.

Principales Actividades: Las empresas alojadas en la incubadora tienen acceso a servicios de capacitación, consultoría, asistencia técnica, ensayos y determinaciones de laboratorio, y en temas relacionados a la gestión de empresas, elaboración de plan de negocios, comercialización, etc. Esto se complementa con la incorporación reciente de una materia para los estudiantes de ingeniería y para proyectos incubados.

Universidad del Litoral.

Tipo de institución: Incubadoras dependientes de universidades con cursos de fomento y/o apoyo a emprendedores.

Responsable: Universidad Nacional del Litoral, Municipio de Esperanza y el Instituto Tecnológico El Molino.

Ubicación geográfica: Provincia de Santa Fe.

Beneficiarios: Empresas jóvenes, estudiantes universitarios.

Principales Actividades: El objetivo de la Universidad es contribuir al crecimiento socio económico de la región a partir del desarrollo de un entramado de empresas capaces de producir insumos tecnológicos que demanda la fuerza productiva. El objetivo específico del programa es incentivar a la acción emprendedora para que se originen nuevos proyectos empresariales, brindar las herramientas necesarias para el desarrollo de un proyecto empresarial, facilitar la puesta en marcha de los proyectos con acciones sociales que apoyen a la incubación de empresas. Están orientados a cualquier persona que tenga una idea desarrollada, sean estos empresarios, estudiantes (secundarios avanzados, universitarios o terciarios) o profesionales.

Estas actividades se realizan con el apoyo de instituciones locales que actúan como “padrinos”, inversores, o adherentes al programa. El programa incluye la elaboración de la idea, un período de pre incubación, la incubación efectiva de la empresa y un período de post incubación. El período de pre incubación consiste en brindar capacitación a las ideas que hayan sido seleccionadas del período de elaboración de la idea. Por su parte, la post incubación comprende una serie de acciones tendientes al desarrollo externo de la empresa favoreciendo su acceso a parques tecnológicos o parques industriales de la región o promoviendo su desarrollo independiente de la incubadora.

Universidad Nacional de Lujan.

Tipo de institución: Incubadoras dependientes de universidades con curso de fomento y/o apoyo a emprendedores.

Responsable: Universidad Nacional de Lujan, Programa Emprendedores e INCUEI.

Ubicación geográfica: Luján, Provincia de Buenos Aires.

Beneficiarios: Empresas jóvenes, estudiantes universitarios.

Principales Actividades: los objetivos del programa se centran en el fomento de la generación de emprendimientos innovadores cuyo principal insumo sea el conocimiento generado en la Universidad, contribuir a la detección y formación de emprendedores, generar conocimientos sobre los procesos de transferencia de tecnología a través de instrumentos de desarrollo empresarial, y establecer diferentes mecanismos de obtención de financiamiento de recursos que provengan de fuentes locales, provinciales, nacionales e internacionales. En este marco se realizan actividades de capacitación, docencia e investigación, asistencia técnica a empresas que incluye áreas como planificación estratégica, marketing, finanzas, aspectos fiscales y legales y diseño de productos y procesos de producción.

Universidad Nacional de San Martín – Polo Tecnológico Constituyentes.

Tipo de institución: Incubadora Asociativa.

Responsable: Universidad Nacional de San Martín y Polo Tecnológico Constituyentes.

Ubicación geográfica: San Martín, Provincia de Buenos Aires.

Beneficiarios: Empresas jóvenes.

Principales Actividades: Con el objetivo de difundir e implantar una cultura emprendedora dentro y fuera del Polo Tecnológico Constituyentes, la Universidad de San Martín y dicho Polo crean la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica. A partir de la demanda de los interesados por incubar y de la disponibilidad de espacio físico, la gerencia de la Incubadora selecciona los proyectos a ser incubados. Los proyectos seleccionados disponen de espacio físico y una serie de servicios necesarios para el desarrollo de la empresa joven. Se trabaja también en la vinculación de estas empresas con los restantes socios del Polo (INTI, CNEA y CEGEMAR, además de la Universidad) como componentes importantes del desarrollo de dichas empresas.

Universidad Tecnológica Nacional. Sede Regional General Pacheco.

Tipo de institución: Incubadoras dependientes de universidades sin curso de fomento y/o apoyo a emprendedores.

Responsable: Horacio Pereyra, Universidad Tecnológica Nacional Sede Regional General Pacheco.

Ubicación geográfica: General Pacheco, Provincia de Buenos Aires.

Beneficiarios: Estudiantes universitarios, empresas jóvenes.

Principales Actividades: La Incubadora de Empresas de la Universidad Tecnológica Nacional está en actividad desde el año 1997. En este momento está incubando cuatro empresas y no tiene graduados. Seleccionan los proyectos a incubar de los estudiantes de la Universidad, una vez seleccionados se les brindan servicios de formación y capacitación, asistencia técnica, asistencia en la búsqueda de financiamiento e instalaciones.

Instituto Tecnológico Buenos Aires. ITBA Emprendedores

Tipo de institución: Universidades con cursos de fomento y/o apoyo a emprendedores (sin incubadoras).

Responsable: Centro de Entrepreneurship del Instituto Tecnológico Buenos Aires.

Ubicación geográfica: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Beneficiarios: estudiantes universitarios, graduados del ITBA.

Principales Actividades: El centro de Emprendedores del ITBA se enfoca fundamentalmente en el proceso de creación de empresas. Su misión es ser un factor de incidencia en la creación de empresas tecnológicas, y tienen como objetivos desarrollar las capacidades y actitudes necesarias para el lanzamiento de nuevas empresas, relacionar a los alumnos del programa con el mundo del entrepreneurship local e internacional, el desarrollo de planes de negocio, asesorar y apoyar a alumnos en el desarrollo de sus planes de negocios y apoyarlos en el lanzamiento de sus nuevas empresas. Las actividades se estructuran en módulos operativos de formación en general que incluyen clases teóricas, trabajos con casos reales, conferencias, paneles, eventos, trabajos en campo, competencias de planes de negocios. Para este último módulo se requiere del cumplimiento de actividades de soporte que incluyen mentoría, consultoría y desarrollo de redes.

Universidad Argentina de la Empresa.

Tipo de institución: Universidades con cursos de fomento y/o apoyo a emprendedores (sin incubadoras).

Responsable: Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de Administración y Recursos Humanos.

Ubicación geográfica: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Beneficiarios: Estudiantes universitarios. Principales Actividades: La Cátedra Líderes Empresarios propone la participación de presidentes y CEOs de grandes empresas a fin de brindar testimonio de sus vivencias y experiencias. En la Cátedra Entrepreneurship participan fundadores de empresas argentinas en crecimiento que presentan características innovadoras en los diferentes mercados. El premio plan de negocios tiene por objetivo alentar y estimular la elaboración de proyectos de creación de empresas. Este premio está orientado a estudiantes y miembros de la comunidad en general. A los participantes se los asiste con cursos de capacitación, contacto con mentores, asesores, profesores, inversionistas y otros contactos.

Universidad del Aconcagua.

Tipo de institución: Universidades con cursos de fomento y/o apoyo a emprendedores (sin incubadoras).

Responsable: Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas, específicamente de la carrera de Licenciatura en Administración.

Ubicación geográfica: Mendoza.

Beneficiarios: Estudiantes universitarios.

Principales Actividades: La creación del Centro de Entrepreneurship responde al objetivo de la UdA de formar no sólo potenciales directivos sino también potenciales empresarios. A partir del año 1996 se han iniciado una serie de actividades tendientes a modificar los planes de estudios a fin de poder direccionar todas las asignaturas de la carrera a entregar a los estudiantes las herramientas y conocimientos necesarios para generar el espíritu emprendedor en cada uno de ellos. Este Centro cuenta con cuatro áreas principales de trabajo: 1) Desarrollo de Proyectos, orientada a la formulación de proyectos por estudiantes y egresados de la Universidad; 2) Inserción Laboral, brindando capacitación permanente sobre la posibilidad de realizar pasantías en el medio, en el exterior, y fundamentalmente sobre el desarrollo profesional de los graduados; 3) Investigación, centrado en el desarrollo de material pedagógico orientado a temas como la conducción de empresas familiares, generación de ideas, franquicias, e-commerce, etc. y 4) Formación Continua, charlas, seminarios.

Universidad Austral – IAE.

Tipo de institución: Universidades con cursos de fomento y/o apoyo a emprendedores (sin incubadoras).

Responsable: Centro de Entrepreneurship del IAE de la Universidad Austral.

Ubicación geográfica: Pilar, Provincia de Buenos Aires.

Beneficiarios: Población en general.

Principales Actividades: El objetivo del programa es desarrollar el conocimiento, la investigación y las acciones para promover el espíritu emprendedor. En torno a este objetivo se realizan actividades de investigación, formación y actividades de extensión. La Escuela de Dirección y Negocios (IAE) participa en la construcción del Global Entrepreneurship Monitor, estudio que se realiza en 30 países y que analiza tres cuestiones básicas en materia de desarrollo emprendedor: la variación de la actividad emprendedora en diferentes países, la influencia de la actividad emprendedora en la tasa de crecimiento económico y la prosperidad de cada país, y qué hace a un país emprendedor. El objetivo final de este estudio es proveer una serie de propuestas para que los gobiernos y las comunidades establezcan políticas efectivas para promover el desarrollo de la actividad emprendedora de los países. En el año 1987 lanzan la primer competencia de planes de negocio (NAVES). La idea central de este concurso es actuar en la motivación a emprender a partir de incentivar a la creación de empresas orientadas al crecimiento. En el marco de esta competencia, a los participantes se los asiste con redes de apoyo, formación de equipos, formación en general, acceso a tutorías, consultorías y mentorías, además de promover el contacto con potenciales fuentes de financiamiento, incubadoras y otros emprendedores exitosos.

Universidad de Belgrano.

Tipo de institución: Universidades con cursos de fomento y/o apoyo a emprendedores (sin incubadoras).

Responsable: Universidad de Belgrano.

Ubicación geográfica: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Beneficiarios: Estudiantes universitarios.

Principales Actividades: La universidad, a través de este programa, ofrece un curso de capacitación para estudiantes de grado y postgrado, en temáticas referidas y relevantes para la creación de empresas. Se ofrecen también, un conjunto de servicios de apoyo a emprendedores, a partir de seminarios sobre temáticas de marketing, obtención de financiamiento, o a partir de la vinculación con empresarios o empresas que potencialmente puedan financiar algún proyecto.

Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (CEMA).

Tipo de institución: Universidades con cursos de fomento y/o apoyo a emprendedores (sin incubadoras).

Responsable: Universidad del Centro de estudios Macroeconómicos de Argentina.

Ubicación geográfica: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Beneficiarios: Estudiantes universitarios.

Principales Actividades: Se trabaja en la promoción del espíritu emprendedor a partir de del concurso de entrepreneurs, brindando asistencia técnica y seminarios de apoyo, vinculación con tutores, estudiantes de la universidad y con otras universidades que trabajen en el tema. El período de capacitación comprende desde la elaboración de la idea hasta las primeras etapas de implementación. Los principales campos en los que se brinda capacitación son: elaboración de planes de negocios, investigación de mercado y estimaciones de ventas, aspectos jurídicos para emprendedores y aspectos financieros del desarrollo de empresas.

Universidad Nacional de General Sarmiento. Programa Desarrollo Emprendedor (PRODEM)

Tipo de institución: Universidades con cursos de fomento y/o apoyo a emprendedores (sin incubadoras).

Responsable: Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento.

Ubicación geográfica: Malvinas Argentinas, Provincia de Buenos Aires.

Beneficiarios: Estudiantes Universitarios, población en general.

Principales Actividades: Las principales actividades del Programa Desarrollo Emprendedor se centran en la investigación en torno al fenómeno del emprendedorismo en Argentina y en el mundo, en la materia Desarrollo de Capacidades Emprendedoras obligatoria para los estudiantes de grado de todas las carreras de la Universidad, y en la Maestría en Economía y Desarrollo Industrial. En lo que hace a investigación, se han publicado varios resultados de investigaciones realizadas por el equipo de investigadores del PRODEM y en conjunto con otras instituciones. La materia de grado está dirigida a todos los estudiantes de la Universidad, se dicta en el cuarto semestre de todas las carreras. Allí se trabajan temas motivacionales con el objetivo de fomentar el espíritu emprendedor y reconocer las propias capacidades para emprender. Por su parte, en el marco de la Maestría en Economía y Desarrollo Industrial se realizan actividades tendientes a fomentar el apoyo institucional, la formación de formadores y el desarrollo emprendedor.

Universidad Nacional de Mar del Plata.

Tipo de institución: Universidades con cursos de fomento y/o apoyo a emprendedores (sin incubadoras).

Responsable: Universidad Nacional de Mar del Plata, Secretaría de Extensión Universitaria. Programa Emprender.

Ubicación geográfica: Mar del Plata, Provincia de Buenos Aires.

Beneficiarios: Estudiantes universitarios.

Principales Actividades: Se realiza un concurso anual de planes de negocios destinado a estudiantes, docentes y graduados de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Este concurso es temático, y cada proyecto debe dar respuesta a una oportunidad detectada en el marco de la temática seleccionada por los organizadores. Se ofrecen también distintos talleres de capacitación orientados a la gestión de negocios, el proceso emprendedor, la confección de planes de negocios, temas técnicos específicos (como comercialización, contabilidad, etc.).

Universidad de Palermo.

Tipo de institución: Universidades con cursos de fomento y/o apoyo a emprendedores (sin incubadoras).

Responsable. Universidad de Palermo.

Ubicación geográfica: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Beneficiarios: Egresados de la Universidad.

Principales Actividades: Realizan una serie de seminarios y encuentros de emprendedores, con la idea de transmitir la experiencia de los emprendedores exitosos de la Universidad. También se generan mecanismos de vinculación entre emprendedores que ya desarrollaron su idea y estudiantes, graduados o profesores que deseen realizar un proyecto de emprendimiento. El Club está formado por estudiantes y egresados de la Universidad de Palermo que hayan iniciado un negocio.

Universidad de San Andrés.

Tipo de institución: Universidades con cursos de fomento y/o apoyo a emprendedores (sin incubadoras).

Responsable: Cátedra Karel Steuer de la Universidad de San Andrés.

Ubicación geográfica: Pilar, Provincia de Buenos Aires.

Beneficiarios: Estudiantes universitarios, población en general.

Principales Actividades: La cátedra desarrolla actividades de investigación, capacitación y sensibilización sobre la problemática del emprendedor. Desde el punto de vista académico, sus actividades se desarrollan en las carreras de grado y posgrado. Se considera, también, la realización de actividades extracurriculares, actuando como un foro de encuentros e intercambios entre emprendedores y al mismo tiempo como agente impulsor para la creación de nuevas organizaciones. El programa ofrece también una serie de cursos para público en general (que no sean estudiantes de la misma Universidad) orientados hacia el desarrollo y la gestión de negocios. Se ofrecen también servicios de mentoría, vinculación y formación de redes de apoyo, cursos y seminarios, y contactos con otras universidades del exterior a partir de profesores visitantes.

Universidad Nacional de San Martín.

Tipo de institución: Universidades con cursos de fomento y/o apoyo a emprendedores (sin incubadoras).

Responsable: Secretaría de Ciencia y Tecnología de la Universidad Nacional de General San Martín.

Ubicación geográfica: San Martín, Provincia de Buenos Aires.

Beneficiarios: Estudiantes universitarios.

Principales Actividades: La cátedra ofrece un curso de desarrollo de capacidades emprendedoras, donde se trabajan aspectos motivacionales considerados necesarios para el desarrollo del proceso emprendedor. Este curso se realiza en forma optativa para todos los estudiantes de la Universidad Nacional de General San Martín, en forma cuatrimestral. Está orientado al desarrollo actitudinal de los estudiantes, sin focalizar en aspectos de la creación y gestión de empresas. Finalizado el curso, se los estudiantes cuentan con un servicio de consultoría técnica durante un cuatrimestre. Se ofrecen, también, una serie de cursos y seminarios para público en general (sean o no estudiantes de la Universidad).

Universidad Provincial del Sudoeste (UPSOS).

Tipo de institución: Universidades con cursos de fomento y/o apoyo a emprendedores (sin incubadoras).

Responsable: Universidad Provincial del Sudoeste.

Ubicación geográfica: Bahía Blanca, Provincia de Buenos Aires.

Beneficiarios: Estudiantes universitarios.

Principales Actividades: Todos los estudiantes de las distintas carreras de la Universidad son destinatarios de los dos cursos vinculados al desarrollo emprendedor, y pueden ponerse en contacto con una serie de actividades de extensión en la misma línea. El curso de Desarrollo de Aptitudes Emprendedoras (DAE) trabaja con las características aptitudinales de los emprendedores y ofrece asistencia en la confección de planes de emprendimiento que deben ser realizados durante el mismo curso. El curso de Transmisión de Experiencias vincula a todos los estudiantes de la Universidad con emprendedores quienes comparten sus experiencias, desarrollando curricularmente la exposición de modelos de rol. Todas las carreras de la Universidad terminan con la formulación de un Proyecto Final de Carrera, donde los estudiantes formalizan una propuesta de intervención vinculada al perfil de su carrera y orientada al desarrollo local.

Universidad Torcuato Di Tella. Centro de Entrepreneurship y Desarrollo de Negocios.

Tipo de institución: Universidades con cursos de fomento y/o apoyo a emprendedores (sin incubadoras).

Responsable: Centro de Entrepreneurship de la Universidad Torcuato Di Tella.

Ubicación geográfica: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Beneficiarios: Estudiantes universitarios.

Principales Actividades: Cursos cuatrimestrales en la carrera de grado de Economía Empresarial, donde se capacita a los estudiantes en temas referidos a la creación y gestión de nuevas empresas. Se dicta un curso modular de Desarrollo de Nuevos Negocios en el MBA Program de la Universidad donde se brinda a los estudiantes capacitación vinculada a la elaboración de planes de negocios, la generación y el gerenciamiento de nuevos proyectos en organizaciones en funcionamiento y el gerenciamiento de negocios nacientes (*Start-ups*). Estos dos cursos son exclusivos para estudiantes de la Universidad Torcuato Di Tella. Se realizan también actividades de investigación, talleres y conferencias vinculadas a la temática.

Universidad Nacional de Misiones.

Tipo de institución: Universidades con cursos de fomento y/o apoyo a emprendedores (sin incubadoras).

Responsable: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones.

Ubicación geográfica: Posadas, Misiones.

Beneficiarios: Público en general.

Principales Actividades: El Programa de Identificación de Oportunidades e Ideas de Negocios consiste en la búsqueda por diversos medios de ideas de negocios, nuevos productos o servicios, posibles clientes y proveedores, organizaciones de ayuda a PyMES, sugerencias, archivos de consulta, etc., este material, luego se clasifica y analiza para finalmente publicarse en los medios de difusión locales y en Internet para que emprendedores locales o empresarios puedan utilizarla para iniciar un nuevo negocio o ampliar el que tienen. Una vez que un emprendedor o empresario decide utilizar alguna de las oportunidades o ideas que lanzó la Universidad, esta le brinda una serie de servicios tendientes al aprovechamiento efectivo de dicha oportunidad (asistencia en gestión de negocios o en la gestión de financiamiento, por ejemplo).

ANEXO II

Coworking places

- <http://areatresworkplace.com>
- <http://coworkingbuenosaires.com/>
- <http://www.belephant.co>
- <http://www.regus.com.ar>
- <http://www.cespedescoworking.com/>
- <http://www.theofficeba.com/esp/>
- <http://www.centralcoworking.com/>