

Las prácticas en las incubadoras de EdC: La Comunión y la Reciprocidad

Prof. Mgter María Ines Silvestro (UTN Regional Mendoza)
silvestromines@gmail.com

Fecha recibido: 6 de diciembre de 2018

Fecha aceptado: 4 de marzo de 2019

Resumen

El presente artículo analiza la incidencia de conceptos típicos de la EdC tales como “reciprocidad” y “comunión” en el desarrollo de las incubadoras de empresas de EdC y para ello delimita algunos conceptos, experiencias desarrolladas en las mismas.

El trabajo de campo se hace sobre la red que tiene la EdC y que son las incubadoras de empresas (EOCiiN), Incubadoras Internacional de empresas de EdC. En la actualidad hay 15 hubs que operan en todo el mundo. Para este artículo se seleccionaron 9 hubs (De América Latina: Argentina, Cuba, Brasil, México - De África: Camerún y Togo. De Europa: Italia, Croacia y Portugal).

El artículo no pretende dar respuestas acabadas, sino plantear reflexiones sobre cómo trabajan los distintos hubs de la EOCiiN y ofrecer claves de lectura desde las categorías de vinculadas con la EdC en cuanto al acompañamiento de los procesos de incubación.

Palabras clave: Incubadoras, Reciprocidad, Comunión, Hubs, Modelo CANVAS.

PRACTICES IN EC INCUBATORS: COMMUNION AND RECIPROCITY

Abstract

The present article analyzes the incidence of typical EoC concepts such as "reciprocity" and "communion" in the development of EoC business incubators and for that purpose it delimits some concepts, experiences developed in them.

The field work is done on the EoC network and that are the business incubators (EOCiiN), International incubators of EoC companies. Currently there are 15 hubs operating around the world. For this article, 9 hubs were selected (from Latin America: Argentina, Cuba, Brazil, Mexico - Africa: Cameroon and Togo, Europe: Italy, Croatia and Portugal).

The article does not intend to give finished answers, but to propose reflections on how the different hubs of the EOCiiN work and offer reading clues from the categories related to the EoC in terms of the accompaniment of the incubation processes.

Keywords: Incubators, Reciprocity, Communion, Hubs, CANVAS model.

I. Introducción

Las condiciones y características en las cuales operan las empresas en el mercado actual están en permanente cambio. Por este motivo existe la necesidad de dar nuevas respuestas que permitan superar los desafíos de hoy, contar con organizaciones que tengan una visión más humana dentro de esa comunidad de trabajo, sinergia con otras instituciones y diferentes agentes sociales, capaces de generar espacios en las que se desarrolle una sociedad transformada por “redes de solidaridad”.

Esto no es una utopía ya que la experiencia hecha por las empresas de Economía de comunión (EdC)¹, demuestra con sus prácticas de gestión que la reciprocidad y la Comunidad son ejes centrales del proyecto de EdC.

Para este artículo se utilizó una investigación cualitativa que permitió armonizar conceptos teóricos con la realidad. Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos de personas, contextos o situaciones en profundidad; en las formas propias de expresión de cada uno de ellos. Al tratarse de seres humanos los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias, procesos y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes.” (Sampieri, Collado y Baptista, 2006: 583).

Asimismo, Irene Vasilachis de Gialdino, (2006:18) pone el acento en que, en una investigación cualitativa, viene en evidencia el compartir: tiempo, situaciones, logros, esperanzas y fracasos; todo ello aporta formas de conocer. Esto es vital para el análisis de las incubadoras de empresas de EdC.

Por lo tanto, la investigación cualitativa analiza los procesos, las perspectivas de los participantes, las experiencias, los relatos de los participantes en la investigación.

II. Concepto de incubadora y proceso de incubadora de empresas

La incubadora de empresas tiene sus orígenes en los Estados Unidos en 1959 cuando se abrió el Centro Industrial Batavia, se creó para proporcionar un entorno favorable para las nuevas empresas, se expandió en los EE.UU., luego al Reino Unido, más tarde en toda Europa y también en América Latina. Aquí 8 de cada 10 empresas en todo el mundo cierran

¹ Chiara Lubich en 1991 en S. Pablo, Brasil, propone el proyecto de Economía de Comunidad, ya que advierte la necesidad de suscitar entre las empresas un estilo de práctica empresarial que pusiera al centro a la persona. En la actualidad son más 700 empresas en todo el mundo.

antes de completar dos años y 9 de cada 10 empresas son familiares. En Argentina hay 400 incubadoras en todo el país.²

Juan Carlos Valda (2010) da una definición muy precisa y clara en cuanto a las incubadoras: implican un acompañamiento en el ver crecer un negocio, ver sus logros y sus desdichas, por eso va a utilizar la expresión de “facilitar asistencia”. En esta misma línea la red de incubadoras de Argentina, subraya que una incubadora son organizaciones que acompañan y aceleran los proyectos de emprendedores.

La finalidad de las incubadoras de negocios es que las empresas “salgan del cascarón”; luego de que son acompañadas por el periodo de la incubación para después salir y competir en el mercado. Ahora bien, hay distintos sectores de empresas de incubadoras: servicios, comerciales, tecnológicas, del área de la construcción, incubadoras de tipo cultural, agro negocios, social y virtuales.

II 1.-Etapas del proceso de incubación:

El proceso de incubación consta de:

Pre incubación: Aquí se desarrolla la ideal del negocio a emprender en algunas incubadoras se utiliza el modelo CANVAS.³ Este modelo ayuda a un emprendedor a organizarse. Consta de varios pasos. Cada uno de ellos se conecta con la estructura de un plan de negocios.

En esta etapa de pre incubación, se espera que el incubado reciba el acompañamiento financiero y comercial, identificando el producto, el mercado.

Incubación: Se desarrolla el plan de marketing, factibilidad técnica. En esta etapa se analizan la gestión del negocio, viendo la aplicabilidad del modelo CANVAS.

Post Incubación: Verificación de los aspectos técnicos, fiscales y de mercado.

Aceleración: Despegue del proyecto. Retro alimentación que implica una evaluación de logros y como estas fueron alcanzadas como así también, la puesta en valor de lo que adquirió el incubado en su itinerario de acompañamiento.

² Información obtenida del Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación-Red de incubadoras. <https://www.produccion.gob.ar/red-de-incubadoras>

³ Para profundizar este CANVAS puede recurrirse a Bussines Point: <http://www.bpcoworking.com/modelo-de-negocio-canvas>

III. Reciprocidad: Compresión del término

En la sociedad en la que vivimos, las personas se relacionan unas con otras sin tener conciencia muchas veces del modo con que interactúan. En la reciprocidad la relación es entendida como la correspondencia mutua de una persona o cosa con otra, donde hay una recompensa y restitución.

En este trabajo utilizaremos la conceptualización de Stefano, Zamagni (2005), que, al referirse sobre la correspondencia mutua, puntualiza que la reciprocidad significa: Yo te doy y tú tienes que dar, no en forma equivalente sino proporcional a lo que puedas hacer. No tiene que ser necesariamente monetaria o económica ya que cada persona puede dar tiempo, escucha... compartir los talentos o capacidades individuales.

Además, identifica dos formas de reciprocidad: la de contrato y la genuina.

La primera se caracteriza por la bi-direccionalidad, la condicionalidad y la equivalencia. La bidireccionalidad implica un intercambio de valores equivalentes entre A y B, porque se da y se recibe. En este sentido, hay una cierta reciprocidad, típica del contrato.

En la cultura empresarial de mercado, la reciprocidad de contrato no requiere benevolencia ni gratuidad, ya que bastan los incentivos, las instituciones justas, las buenas leyes.

En cambio, la reciprocidad “genuina” no se ajusta únicamente al contrato. El “bien relacional”, es decir, “la relación entre las partes,” es el fin primero de la misma. Sin embargo, en ella, la bi-direccionalidad también constituye un elemento indispensable, pues sin la respuesta de la otra parte no se experimenta la reciprocidad.

Si no hay una respuesta de quien recibe un acto de gratuidad, la relación de aparente gratuidad podría ocultar y, a menudo lo hace, una relación de poder y de dominio sobre el otro. Esta reciprocidad se alcanza solo si cada uno está dispuesto, por la cultura que lo anima, a actuar en ciertos momentos de modo incondicional.

Para Luigino Bruni (2010) la reciprocidad radica en la relación ya que el ser humano es un ser en relación y no una suma de preferencias individuales. En este sentido Luisa Álvarez Cervantes (2003)⁴ va a indicar que su estar en y con el mundo, es un estar activo, de apertura del hombre con la realidad y su capacidad de relacionarse.

Tender a la reciprocidad genuina, requerirá como diría Álvarez (2003): “la apertura hacia la realidad”, es decir, salir de las propias preferencias individuales, lo que en las prácticas

⁴ “Ser un ser de relaciones es consecuencia de la apertura del hombre hacia la realidad, y de esa apertura hacia las realidades de donde surge el ser de relaciones, y el hombre como un ser de relaciones es el resultado de su estar en y con el mundo.” Álvarez Cervantes (2003:44)

gerenciales se traduce como compromiso. Este compromiso no se circunscribe a una promesa, implica también lealtad y responsabilidad.

El estar en relación con otros, implica reconocer que existe un otro, y que ese otro es distinto de mí, es decir, relación de diversidad y no de oposición, que se vuelve más rica cuando cada persona que se vincula con otra no lo hace desde las propias preferencias sino desde la apertura del hombre hacia la realidad.

III 1. Reciprocidad: en el seno de las organizaciones de EdC

Desde la perspectiva de la administración, varios autores han precisado el concepto de organización empresarial y su relación con la correspondencia mutua que se establece entre una persona y otra. Así, Idalberto Chiavenato (2001:7) sostiene que para que haya organización deben existir actividades poniendo el acento en la cooperación recíproca. En esta misma línea y subrayando la necesidad de que exista una organización capaz de fortalecer vínculos de reciprocidad, Elio De Zuani (2003:24) de manera puntual expresa en la necesidad de trabajar en forma conjunta, buscando un objetivo común pero desde una lógica de comunicación.

Tanto Chiavenato como De Zuani analizan a las organizaciones, sin dejar de lado el esfuerzo diario que conlleva buscar un objetivo común, ya que en el día a día no es fácil que cada persona se vincule con otra por las diferencias que comportan el carácter, la historia personal, el bagaje cultural y familiar. El engranar objetivos y metas individuales con las de la organización es una tarea ardua ya que se puede caer en un reduccionismo de correspondencia de hacer solo porque me dan.

Otra autora de la administración y que contribuyó a superar el modelo mecanicista propuesto por Taylor fue Mary P Follet; su trabajo se centró en explicar la importancia de contar con una gerencia participativa, que consiste, en líneas generales, en decisiones descentralizadas, presencia de grupos en su rol integrador, control jerárquico sustituido por la confianza y la comunicación. Para Follet, la administración era “el arte de hacer las cosas mediante personas”.⁵

En las organizaciones, cuando se tiene como eje central a las personas, toda su gestión y administración toma un sentido diverso de la lógica tradicional; dicho de otro modo, Virginia, Azcuy (2002:186)⁶:

⁵ Para mayor detalle puede recurrirse a Gestipolis- Mary Parker Follet, sus aportes a la administración.

<https://www.gestipolis.com/mary-parker-follet-sus-aportes-a-la-administracion/>

⁶ Virginia r. Azcuy (2002) Una mística de unidad para el tercer milenio “la empresa es concebida propiamente como una “comunidad” de trabajo y de servicio, no cerrada en sí misma y replegada sobre su propio crecimiento, sino como unidad productiva orientada a la creación de bienes, servicios y trabajos en función

IV. Comunión: comprensión del término

La comunión tiene implicancia en cuanto a la participación en lo común, el compartir unos con otros, (A Mercatali, 1990:40)⁷. Por su parte, Vera Araujo (2011)⁸ profundiza la concepción antropológica que subyace en la EdC y señala que: “El hombre es hombre si está en relación con otros, esto lleva a profundizar la verdadera identidad de cada persona, su raíz intrínseca está en la socialidad y al mismo tiempo lo hace ser único e irrepetible.” En este sentido, la persona está llamada a vivir en comunión, no en tanto opción sino en cuanto exigencia profunda de su ser; de lo contrario se sentiría insatisfecha, en búsqueda, incompleta.

IV 1 La comunión en el seno de las organizaciones de EdC

En las organizaciones actuales existen diferentes modos de operar y de gestionar las acciones comerciales, pero cuando se es capaz de compartir los talentos o capacidades individuales poniéndolas en contacto con los demás sin el resquemor que se filtren; esto hace que las organizaciones tengan otra lógica, la lógica de la comunión que implica: compartir los talentos o capacidades individuales poniéndolas en contacto con los demás sin el resquemor que se apropien otros de las ideas dadas o se pierdan en el camino.

En el siguiente gráfico podemos ver tres dimensiones que caminan paralelamente: El desarrollo personal, el desarrollo empresarial y las prácticas de comunión.

Siguiendo este pensamiento, la comunión implica por un lado cooperación con todo lo que la conlleva, pero, por otro lado, la comunión supera la cooperación en cuanto nace de la cultura de la reciprocidad, de la cultura del dar. Parafraseando un empresario de EdC, la comunión es “dar sin sentir que estoy perdiendo, dar sin sentir que estoy quitando”.

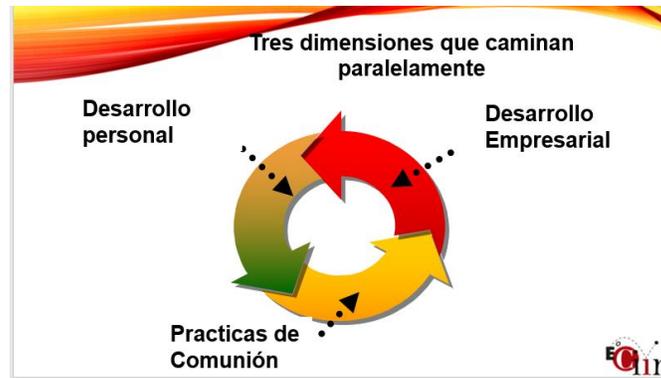
del bien común; se trata, de este modo, de una comunidad que estimula la participación de todos los sujetos en la actividad productiva”.

⁷ Mercatali, A (1990):. “El hombre es una persona social porque su sociabilidad no es sólo necesidad y subordinación. Sino que es don y participación. El hombre no es hombre sin los otros hombres; su realización plena se da en colaboración con los otros, y esta comunión es constitutiva de la persona”.

⁸ Araujo, V (2011). “Persona quiere decir identidad y socialidad al mismo tiempo. La identidad cualifica a la persona como un ser único, irrepetible, no intercambiable y no suprimible. La socialidad forma parte de su ADN como un elemento constitutivo de su ser, y se expresa plenamente en el encuentro con el otro como momento esencial”.

Jesús Morán (2013) en su análisis de don poniendo énfasis en que cada uno se encuentra a sí mismo cuando se dona y no en la auto afirmación de sí mismo.⁹

Gráfico N°1: Tres dimensiones empresaria



Fuente de la imagen: Elaboración propia

V. Reciprocidad y Comunión en las incubadoras de EdC

El trabajo de campo se hace sobre la red que tiene la EdC y que son las incubadoras de empresas (EOCiiN),¹⁰ Incubadoras Internacional de empresas de EdC:

En la actualidad hay 15 hubs que operan en todo el mundo.¹¹ Para este artículo se seleccionaron 9 hubs (De América Latina: Argentina, Cuba, Brasil y México - De África: Camerún y Togo. De Europa: Italia, Croacia y Portugal). A través de las mismas se analizará cómo estos dos componentes de la EdC: la reciprocidad y la comunión, son importantes en el proceso de acompañamiento en todas las etapas de la incubación.

En este apartado se mencionará en reiteradas ocasiones la expresión prácticas de comunión; se trata de una aplicación del concepto planteado por Eduardo Kastika (2013)

⁹ "Cada hombre es completado por el don del otro. Necesitamos unos de otros para ser nosotros mismos. En el diálogo yo regalo al otro mi alteridad, mi diversidad. Así que no hay miedo a la diversidad, ya que es el regalo que te ofrezco, cuanto más yo soy yo y diferente, más soy y soy un regalo" (Moran, Jesús 2013)

¹⁰ En el sitio EoCiin Platform (2019) (<https://eoc-iin.wixsite.com/espanol/quienes-somos>), se expresa: "Somos una red internacional que se ocupa de la incubación de nuevas empresas de EdC y de impacto social positivo.

A través de los HUBs, puntos de acceso presentes en todos los continentes, EoC-IIN ofrece diversos servicios útiles durante la fase de inicio de una empresa. Desarrollamos nuestras actividades sobre la base de la confianza, la colaboración y la reciprocidad. EoC - IIN es, antes que nada, una comunidad de empresarios y profesionales que comparten sus talentos y experiencia para favorecer el crecimiento de una nueva generación de personas y empresas".

¹¹ El término Hub se utiliza en diversos contextos ya que básicamente implica un nodo conectado a una red (Definición.de, 2019, recuperado de <https://definicion.de/hub/>)

dónde las prácticas constituyen el quehacer diario, la manera de poner en acción las vivencias, los relatos, los procesos dentro de las organizaciones.¹²

Para la recolección de datos, se usó un esquema y preguntas abiertas a los diferentes hubs para enriquecer el trabajo con los participantes.

En el este artículo, por un lado, se mostrará las etapas del proceso de las incubadoras, relacionando diferentes variables: el acompañamiento financiero, comercial, gestión, legal y, por otro lado, se presenta las prácticas de comunión que están agrupadas en tres dimensiones: la escucha activa, el entorno de aprendizaje y la narración de experiencia; dichas prácticas no son únicas, sino que se visualizaron sólo éstas para el trabajo de investigación.

Para comprender la implicancia de estas prácticas se puede decir que la escucha activa comporta: escuchar las dudas, las emociones o situaciones que el incubado comparte; la escucha activa y empática crea un ambiente comunicativo en el que el incubado comprende su situación.

La narración de experiencias significa que los empresarios y/o emprendedores de EdC cuentan sus propias vivencias de cómo afrontar situaciones problemáticas concretas desde la visión que presenta la EdC. La narración de experiencias es una herramienta de acompañamiento que constituye un recurso para mantener la motivación ante los desafíos que implica emprender. Las experiencias compartidas entre el hub también benefician a toda la red de incubación EoC-IIN, ya que se identifican las oportunidades de mejora que existen en cualquier contexto.

Por último, el entorno personal de aprendizaje se refiere a la comunidad de trabajo, es decir, al conjunto de fuentes, actividades, aplicaciones, lugares o personas que conforman la red de recursos mediante los cuales aprende una persona. Se evidenció que, dentro de este entorno, los incubados empiezan a recorrer el camino de la comunión, volviéndose proactivos en la comunión, hasta llegar a la comunión central del proyecto de EdC, basada en la lógica de las tres partes, es decir: Una parte, para la formación de hombres y mujeres en la cultura del dar; otra, para ayudar a las personas necesitadas; y, una tercera, para reinvertir en la propia empresa.

Volviendo al análisis del esquema se trabajó con los 9 hubs tomados en estudio para el presente artículo. Para el análisis se agrupó por continentes de manera de hacer un paneo de respuesta al esquema planteado.

¹² “En lo cotidiano, las prácticas son llevadas a cabo por cada persona en la organización -desde acudir a interlocutores externos para generar ideas hasta trabajar en grupos ad hoc con colegas de otras áreas para mejorar un proceso.” (Kastika, Eduardo, 2013)

El continente africano con sus dos hubs: Camerún y Togo. En el hub de Camerún tienen dos coordinadores y cinco empresarios con experiencia, que están dedicados full time para la tutoría. Cuentan con un mínimo de 50 jóvenes que son emprendedores y que han sido incubados y otros que están en proceso de incubación.

Siguiendo con Camerún, en este hub se brinda acompañamiento de gestión y legal y los procesos de las etapas de pre-incubación son de 1 a 6 meses, la de incubación de 3 a 12 meses y post incubación de 2 a 6 meses.

El hub de Togo tiene un coordinador; en cuanto al acompañamiento comercial, de gestión y legal están en las etapas de pre y de incubación. Con respecto las prácticas de comunión, como la escucha activa y la narración de experiencias, se dan durante las etapas de pre y de incubación.

Tal como aparece en el esquema, Camerún tiene el sistema de las llamadas “5F” Así relata Stive:

“La ley que nos ayuda durante la parte posterior a la incubación, a realizar la investigación financiera, donde un empresario podría ir a la calle a presentar su proyecto a cualquier otra persona y sus familiares y conseguir que las personas se involucren con una parte (realmente mínimo), (muy poca cantidad) la cantidad de personas que toman esas acciones marca la diferencia. Él regresa a ellos cuando él pasa por estas etapas. ¡Amigos! ¡Amigos de amigos! ¡Familia! Amigos de Family Funds. (...)” (VII Anexo de las Entrevistas. Hub Camerún, p.18)

Tabla N°1: Esquema de prácticas de EdC en los Hubs analizados

Hubs	Etapas de incubación			
	Pre incubación	Incubación	Post incubación	Aceleración
Acompañamiento financiero				
Acompañamiento comercial				
Acompañamiento desde la gestión				
Acompañamiento legal				
Reciprocidad (Valores de la edc)				
Prácticas de comunión:				
La escucha activa				
Entorno Personal de Aprendizaje: comunidad de trabajo: Implica compartir: recursos, iniciativas,				
La narración de experiencias				

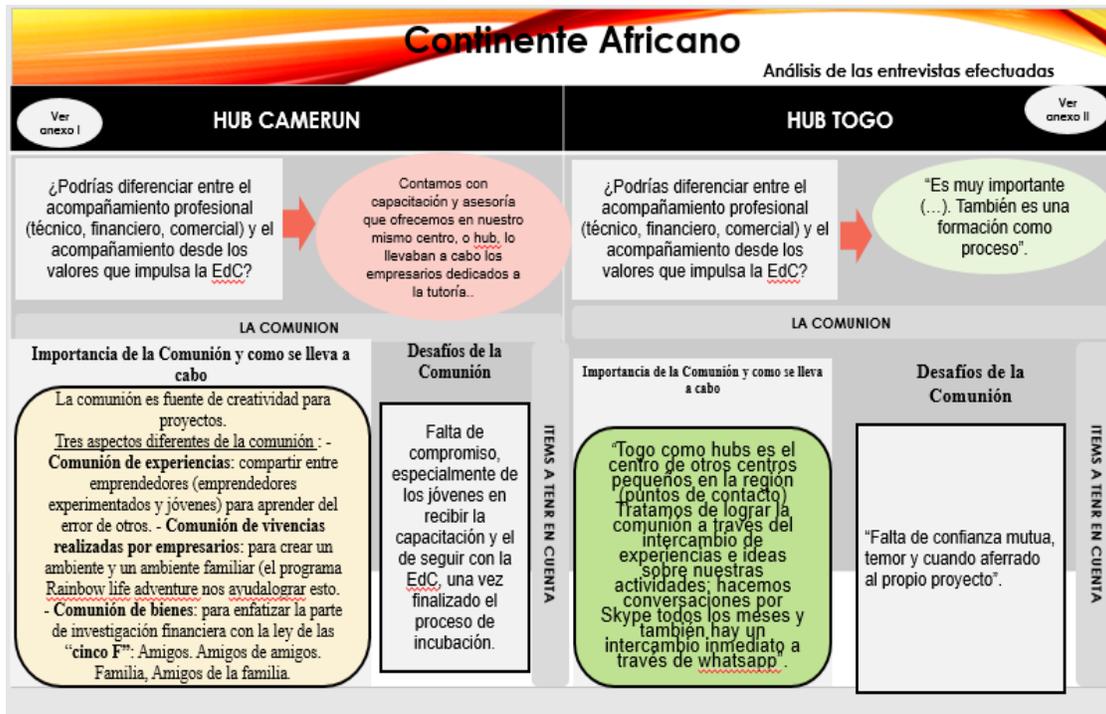
Fuente del esquema: Elaboración propia

Tabla N°2: Situación de los hubs entrevistados del Continente Africano

AFRICA	PRE INCUBACION		INCUBACION		POST INCUBACION		Aceleracion	
	Camerun	Togo	Camerun	Togo	Camerun	Togo	Camerun	Togo
Acompañamiento financiero								
Acompañamiento comercial		X						
Acompañamiento desde la gestión	X	X	X	X	X			
Acompañamiento legal	X	X	X		X			
Reciprocidad (Valores de la edc)	X	X	X		X			
Prácticas de comunión:								
La escucha activa	X		X	X	X			
Entorno Personal de Aprendizaje: comunidad de trabajo: Implica compartir: recursos, iniciativas,	X		X	X	X			
La narración de experiencias	X		X	X	X			

Fuente del esquema: Elaboración propia

Gráfico N°2: Síntesis de las Respuestas del Continente Africano¹³



Fuente de la imagen: Elaboración propia

¹³ Se presenta un esquema con el núcleo central de las entrevistas de los distintos hubs y dada las interesantes y ricas respuestas, las mismas se pueden encontrar en forma integral en los anexos.

El Continente Europeo se presenta en la Tabla N°3, donde se analizan los tres hubs: Croacia, Italia y Portugal.

Tabla N°3: Situación de los hubs entrevistados del Continente Europeo.

Europa	PRE INCUBACION			INCUBACION			POST INCUBACION			Aceleracion		
	Croacia	Italia	Portugal	Croacia	Italia	Portugal	Croacia	Italia	Portugal	Croacia	Italia	Portugal
Acompañamiento financiero	X		x	X	X	X					X	
Acompañamiento comercial	X		x	X	X	X						
Acompañamiento desde la gestión	X			X	X	X			x			
Acompañamiento legal	X			X	X	X	X					
Reciprocidad (Valores de la edc)	X		x	X	X	X	X			X	X	
Prácticas de comunión:												
La escucha activa	X	X	x	X	X	X	X			X	X	
Entorno Personal de Aprendizaje: comunidad de trabajo: Implica compartir: recursos, iniciativas,	X	X	x	X	X	X	X		x	X	X	X
La narración de experiencias	X	X	x	X	X	X	X			X	X	

Fuente del esquema: Elaboración propia

El continente europeo posee un desarrollo importante en todas las etapas de incubación. En el caso de Croacia cuenta con 1 empleado y 8 voluntarios. se puede observar que el acompañamiento (financiero, comercial, gestión y legal) se lleva a cabo en todas las etapas, como así también las prácticas de comunión¹⁴.

Gráfico N°2: Síntesis de las Respuestas del Continente Europeo

¹⁴Cabe aclarar que en Croacia una asociación de EdC (ONG sin fines de lucro), llamada UEZ, y los empresarios de EdC son parte de ella. A su vez UEZ es parte de una red internacional con el Centro en Polo Lionelo Bonfanti en Loppiano Italia; dicha red ayuda a encontrar financiamiento junto con el empresario.

	CROACIA Anexo III	PORTUGAL Anexo IV	ITALIA Anexo V
¿Podrías diferenciar entre el acompañamiento profesional (técnico, financiero, comercial) y el acompañamiento desde los valores que impulsa la EdC?	“Sí, intentamos que nuestros procesos de incubación y pre incubación tuvieran entre el 50% y el 50% de los temas. Para la post-incubación y la aceleración, solo usamos los principios y los valores establecidos por la EdC”.	“Dado que el acompañamiento es personalizado y encontramos grandes diferencias entre los emprendedores y proyectos, los tiempos suministrados en el cuadro anterior pueden estar sujetos a variaciones; estos son apenas un promedio de los tiempos reales. individuales”.	“En nuestra experiencia, siendo el hubs compuesto exclusivamente por personas que comparten la experiencia de la EdC, el acompañamiento profesional en las etapas de pre incubación o aceleración, se presentan constantemente en vista de los valores de la EdC”.
Importancia de la Comunidad y como se lleva a cabo	“El estar en contacto con la red nos permite nutrirnos y acompañar a nuestros emprendedores viviendo los valores de la EdC”.	Es fundamental la comunión en los hubs de la EoC-IIN. (...) Se lleva a cabo, por ejemplo, cada sesión, aunque preparada y realizada por un formador, es revisada y enriquecida con los aportes de los demás formadores. Dentro de las dinámicas practicadas en el Bootcamp, existen unas dinámicas de comunión, que permiten que los. Participantes de un proyecto, puedan dialogar, interesarse y contribuir en el desarrollo de otros proyectos (...).	Actualmente hemos trabajado principalmente con actividades de aceleración. compartiendo la experiencia de los ideales comunes, decidieron ser empresas de la EdC.
Desafíos de la Comunidad	“La red está en constante crecimiento y cambio, muchas personas se sienten abrumadas al principio, pero tienen dificultades para entender la cultura de dar y el verdadero significado de dar. Sucede que se decepcionan porque no reciben lo que vinieron a buscar”.	“La reciprocidad y la comunión surgen casi espontáneamente una vez que se hayan experimentado. Resulta difícil identificar estos desafíos, aunque a veces el individualismo, la falta de apertura, la ambición y la dificultad para dialogar podrían llegar a desalentar la comunión.”	“La reciprocidad y la comunión se ponen en crisis cuando no hay confianza y esperanza de cambio (...).”

Fuente del gráfico: Elaboración propia

El hub Portugal, está compuesto por 8 personas y como se observa en la Tabla N°3, el acompañamiento en las diferentes variables, se operativizan en las etapas de pre incubación, incubación y post incubación y las prácticas de comunión (el entorno personal de aprendizaje) se da en la etapa de aceleración.

El hub de Italia (Calabria) está conformado por cuatro personas que participan en forma continua; pero el grupo de referencia para cualquier acompañamiento está compuesto por 15 personas. Como se ve en la Tabla N°3 el acompañamiento financiero se efectiviza en la aceleración y las demás dimensiones (la legal, la comercial, la gestión) en la etapa de pre-incubación. Con respecto a las prácticas de comunión, se operativizan en esa etapa y en la

etapa de aceleración. Es importante, con respecto a la escucha activa, que se efectivizan en la aceleración porque los proyectos que se llevan a cabo son de característica de aceleración.

Tabla N°4 Situación de los hubs entrevistados del Continente de América Latina

	PRE INCUBACION				INCUBACION				POST INCUBACION				Aceleracion			
	Argentina	Cuba	Brasil	Mexico	Argentina	Cuba	Brasil	Mexico	Argentina	Cuba	Brasil	Mexico	Argentina	Cuba	Brasil	Mexico
AMERICA LATINA																
Acompañamiento financiero				X		X	X	X		x		X	X	X		
Acompañamiento comercial				X	X		X	X				X		X		
Acompañamiento desde la gestión				X		x	X	X		x		X		x		
Acompañamiento legal			X			X	X			x			X	x		
Reciprocidad (Valores de la edc)	X		X	X	X	X	X	X	X			X	X	X		
Prácticas de comunión:																
La escucha activa	X		X	X	X		X	X	X			X	X			
Entorno Personal de Aprendizaje: comunidad de trabajo; Implica compartir: recursos, iniciativas,	X			X	X			X				X				
La narración de experiencias	X		X	X	X		X	X			X	X	X			

Fuente del gráfico: Elaboración propia

En Brasil el hub está conformado por 3 consultores, 2 encargados de la gestión de AMPECOM y 5 voluntarios.^{15 16} Los diferentes tipos de acompañamiento (financiero, comercial, de gestión, y legal) se dan en la etapa de incubación. Y las prácticas de comunión, se desarrollan en la pre incubación, incubación y post incubación.

En México el hub está integrado por 2 personas que trabajan de manera full time y 5 personas que trabajan como voluntarios. Los distintos tipos de acompañamiento, se llevan a cabo en las distintas etapas de pre incubación, incubación y post incubación. Para las prácticas de comunión, se dan en forma conjunta como el acompañamiento, es decir pre incubación, incubación y post incubación.

El hub de Cuba, se encuentra compuesto por 3 personas que coordinan y 40 personas están directamente involucradas en el hubs. Como se observa en la Tabla N°4, en las etapas de incubación, post incubación y aceleración se llevan a cabo los diferentes tipos de acompañamiento.

El hub de Argentina está conformado por tres coordinadores, emprendedores incubados, un psicólogo, un administrador de empresas, emprendedores y/o empresarios de EdC, y un coach. Participan, además, siete jóvenes estudiantes avanzados de contador y

¹⁵ AMPECON: “Associação Nacional por uma Economia de Comunhão”, articula personas, empresas, instsituiones públicas e privadas interesadas en contribuir con la Economía de Comunión <http://www.anpecom.com.br/anpecom/o-que-fazemos/>

¹⁶ Voluntarios: Son aquellas personas que habiendo conocido la praxis y el sustento teórico de EdC, dan su aporte sin ninguna retribución económica.

administración de empresas y una docente universitaria. Todos colaboran con el hub en forma voluntaria. Dada la cercanía del hub con los emprendedores se puede ver a diario crecimiento, parece oportuno tomar el relato (narración de experiencias) de dos emprendedores, uno de ellos participa como acompañador emprendedor de EdC, señalan que es muy buena la sinergia entre la gente de estudio, y la gente con experiencia, pues es un avance en lo relacional entre el estudio y la práctica con respecto a la EdC. Y del relato de experiencia del incubado dirá:

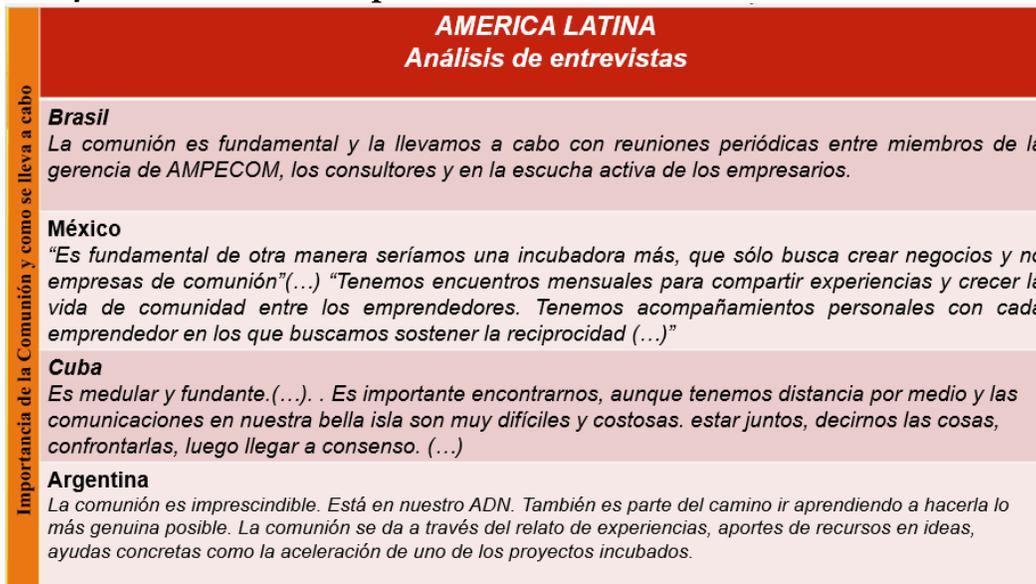
“Con el aporte financiero de la asociación de EdC y el polo UNIDESA en coordinación con nuestro hubs me permitió este lunes abrir el nuevo lugar de trabajo (...), recibí ayuda de amigos para el traslado y el mismo día lunes un regalo inesperado, me llaman dos personas: una fue cliente hace algunos años y el otro es una persona conocida que sabe cómo trabajo. Y donde me proponen nuevas posibilidades de crecimiento. La certeza que la comunidad me sostiene y me da esperanzas de seguir trabajando para que la EdC se difunda.” (Anexo IX Hub Argentina, pag. 19)

Gráfico N° 3: Acompañamiento Profesional en el Continente de América Latina

¿Podrías diferenciar entre el acompañamiento profesional (técnico, financiero, comercial) y el acompañamiento desde los valores que impulsa la EdC?			
BRASIL	MEXICO	CUBA	ARGENTINA
<p>“AMPECON cuenta con dos laboratorios presenciales se hicieron dos sesiones de capacitación en la EdC, en la cual, todos los incubados participaron en el foro nacional de la EdC y, a lo largo del proceso de incubación.” (...) Anexo VI.</p>	<p>“Se dan ambos al mismo tiempo ya que el acompañamiento profesional es una necesidad permanente de los emprendedores para poder ir avanzando en su proyecto empresarial y el acompañamiento desde la comunidad es el “cómo” vamos construyendo la relación y compartiendo dones y experiencias.(...)” Anexo VII.</p>	<p>“A veces es muy difícil diferenciarlo porque cada dimensión profesional o de gestión ya la concebimos desde estos valores. no obstante, hemos hecho énfasis en la cuestión de los valores, no tanto como algo novedoso en la gestión de proyectos y emprendimientos en cuba, sino como algo connatural a nuestra idiosincrasia y cultura cubana y latina.” Anexo VIII.</p>	<p>“Tiendo siempre a que el acompañamiento técnico-práctico, financiero o comercial este “impregnados” de los valores de la EdC. Un camino de logros y desilusiones.” Anexo IX.</p>

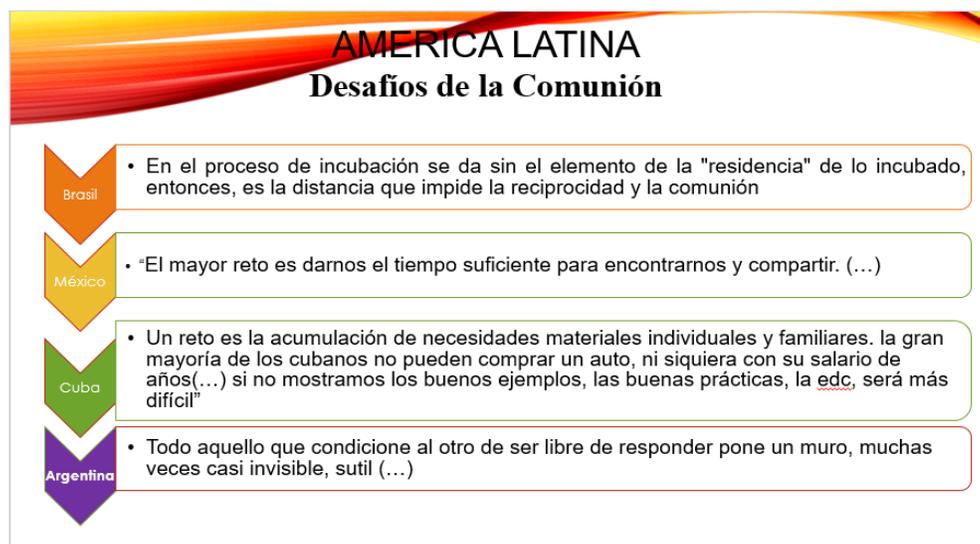
Fuente del gráfico: Elaboración propia

Gráfico N° 4: Síntesis de las Respuestas de América Latina



Fuente del gráfico: Elaboración propia

Gráfico N° 5: Síntesis de las Respuestas de América Latina



Fuente del gráfico: Elaboración propia

VI. Conclusión

En la introducción se había propuesto analizar incidencia de conceptos típicos de la EdC tales como “reciprocidad” y “comunidad” en el desarrollo de las incubadoras de empresas de EdC.

Una primera conclusión es que los distintos hubs, están en una etapa inicial de un camino emprendido por toda la EoCiiN. Tal como se analizó en el presente artículo en cuanto a los diferentes tipos de acompañamientos (financieros, gestión, comercial y legal). Camino no fácil ya que cada hub está situado en contextos y realidades políticas, sociales y económicas diferentes. No se trata de uniformar, sino que el espíritu de EdC se ofrezca como alternativa creíble y sostenible en el tiempo.

Como se pudo observar de los 9 hubs analizados, hay algunos que presentan un grado de avance mayor que otros, y esto obedece a que cuentan con personas que se dedican a tiempo completo para acompañar en los diferentes aspectos de un proyecto, como así también la incidencia e impacto, el de contar con una financiación o “fondo estable” para el desarrollo del hub.

Muy importante es el rol de los voluntarios, siendo el motor de la incubadora ya que ellos ofrecen sus talentos ad honorem para acompañar en el proceso de incubación en los diferentes hubs. Tema que será profundizado en próximos temas de investigación. Ahora bien, para que haya un proceso de incubación efectivo, se necesita, además, personas que sean rentadas para poder efectivizar las etapas de incubación.

En algunos de los hubs, se observó claramente el trabajo de “codo a codo” con la asociación empresaria de EdC del país donde reside el hub. Fueron los casos de Italia, Croacia, Brasil, México y una experiencia incipiente en Argentina. Esto ayuda no solo a la difusión del hub sino acrecentar las prácticas de EdC.

Una alternativa interesante desde el plano de la comunidad, es el caso de México y Cuba, existe una colaboración reciproca en cuanto a las prácticas de comunidad: la escucha activa, el entorno personal de aprendizaje y la narración de experiencias entre los dos hubs.

Una acción novedosa se verifica en el hub de Camerún, donde la Ley de “5F” permite que cada proyecto tenga un efecto multiplicador comenzado por la familia del incubado y amigos. Esta práctica en miras de la reciprocidad y la comunidad, puede ser una alternativa, no solo de carácter de difusión, sino de acciones concretas que pongan en movimiento la solidaridad social y cultural, donde cada uno puede dar desde lo que tiene.

De lo analizado hasta aquí, en el artículo, se expone una revisión teórica de los postulados de la EdC versada en los diferentes hubs. La finalidad fue ofrecer una clave de lectura para

indicar que la razón de ser de la EdC es sus prácticas y que los emprendimientos que están siendo incubadas puedan orientar su actividad a esta visión.

Se llegó entonces a la conclusión, que las prácticas de las incubadoras de EdC como la reciprocidad y la comunión son, por una parte, centrales no solo en todo su proceso de incubación sino también que dichas prácticas ha de ser la identidad de estas futuras empresas que operan en el mercado. Y aquí resulta vital brindar algunas consideraciones:

a) Aceptación y don

Aceptar al otro como “tu”, la comunión significa transitar el proceso de salir de sí mismos. aceptando las diferencias, apreciando la “distancia” (del ser distinto) que separa y relaciona al mismo tiempo; pero cuando se transita el proceso de salir de sí mismo, aceptando las diferencias, mejora la capacidad de proyectarse, es decir de vincularse con otros no de manera instrumental sino como posibilidad de entrar en sintonía con el otro. Para transitar este proceso se necesita tiempo, conocer no solo de manera intelectual el modo de vivir del “otro”, sino su modo de recorrer la vida.

El conocimiento requiere despejar de nuestra mente los prejuicios que nos dificultan ese “conocer” al otro.

b) Creatividad renovada

La capacidad de pensamiento creativo implica dar ideas, innovar, crear, dar sugerencias, implicaría poner al servicio esas capacidades, potencialidades ya no tanto porque se tiene que hacer o porque se lo exige la incubadora, sino que, en el diálogo con todos los participantes intervinientes en el proceso de incubación, la acción creativa se renueva constantemente porque se es capaz de “pensar en el otro” de suscitar en el otro el desarrollo potencial. La creatividad desde la comunión se pone al centro de la actividad laboral, a la persona y esto implica un esfuerzo diario y constante; las ideas, los talentos de cada uno, se fortalecen y los demás apoyan, acompañan, sostienen ya sea con nuevas ideas o simplemente asumiendo las ideas de otros no como algo ajeno a ellos mismos, sino siendo proactivos, participantes directos en la idea creativa. Todos promotores activos.

c) Capacidad de encuentro con otros sectores

La reciprocidad y la comunión desde las prácticas de EdC no se mira así mismo, sino que intenta abrirse al encuentro con otros sectores dando la posibilidad de dialogo, de relacionarse con los distintos agentes de una forma nueva, no de manera utilitarista. La EdC busca en su visión y específicamente en las etapas de incubación de nuevos emprendedores que tenga profesionalidad a construir relaciones abiertas con los clientes, los proveedores y la comunidad del territorio en el cual operan, para alcanzar el bien común y esto implica que la comunión hace responsable al que la actúa, cuando se hace la pregunta qué puedo hacer o qué se puede hacer de acuerdo a las posibilidades.

d) “Pedagogía” de la iniciativa

Las prácticas relevadas de reciprocidad y comunión implicarían una opción de respetar la iniciativa del incubado. Así no se imponen plazos para llegar a los resultados, sino que implica un proceso de acompañamiento que incluye tanto proyectos, propuestas, logros y fracasos del incubado. Este proceso requiere de un itinerario de comunicación abierta, sincera, aceptando los desafíos y las limitaciones. En estas prácticas se hallaron conductas vinculadas con el diálogo, la confianza, la apertura en la narración de experiencias, y en el compartir recursos e iniciativas (incluido el don de recursos económicos sin exigir contraprestación).

La comunión y la reciprocidad son ejes vinculantes en las incubadoras de EdC. ¿Y por qué? Tal como se vio reflejado en los desafíos de los 9 hubs analizados, todos advierten el peligro de encerrarse y aferrarse al propio proyecto, esto frena e impide que se ponga de manifiesto la cultura del dar, que es lo opuesta al tener o poseer. En este sentido, para la EdC “Hay un “dar” que está contaminado por el deseo del poder sobre el otro, que busca el dominio (...). Es un “dar” solo aparente. (...) (hay un) dar que se abre al otro en el respeto de su dignidad (...)”¹⁷ En el campo empresarial German Jorge (citado en Buchara, Francisco, 2011, p.10)¹⁸: “La concepción individualista del hombre ha complicado sobremanera las relaciones. Estamos radicalizando la lucha de los intereses particulares, y ello nos genera innumerables situaciones de desencuentro. Si queremos lograr relaciones armoniosas, que nos proporcionen una vida más “vivable”, deberemos desarrollar nuestro ingenio para idear relaciones de tipo “ganar-ganar”, donde el resultado es el beneficio mutuo y no el de uno de las partes en desmedro de la otra.”

El objeto de la investigación en que se basa este artículo no fue dar respuestas acabadas, sino plantear reflexiones sobre cómo trabajan los distintos hubs de la EOCiN y ofrecer claves de lectura desde las categorías de vinculadas con la EdC. También se espera que este esfuerzo permita mejorar las prácticas y la comprensión de esas categorías, de modo que ambas sean cada vez más coherentes con la propuesta de la EdC.

VII. Referencias bibliográficas

Álvarez Cervantes, Luisa. 2003. “La idea del hombre. El hombre como ser de relaciones” *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM*, vol. XIII, núm. 2, julio-diciembre, 2003, pp. 37-71 <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65413202>

Araujo, V (2011). Ponencia en el Congreso Internacional de EdC en Brasil. Tema: ¿Cuál es la antropología de la Economía de Comunidad? <http://www.edc->

¹⁷ Pag. Web “Economía de Comunidad.

¹⁸ German Jorge es presidente de Dimaco SRL, una empresa que adhiere a la EdC.

online.org/es/portada/eventos-internacionales/especial-brasil-2011/5231-la-cultura-del-dar-alma-de-la-economia-de-comunion.html

Azcuy Virginia (2002) *El legado espiritual de chiara lubich*. Una mística de unidad para el tercer milenio. <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/greenstone/cgi-bin/library.cgi?a=d&c=Revistas&d>

Bruni, Luigino (2010) Reciprocidad y gratuidad dentro del mercado La propuesta de la Caritas in Veritate. *Aggiornamenti Sociali*. Nº1. Trad: EdC: <http://www.edc-online.org/es/publicaciones/articulos-de/luigino-bruni/5745-reciprocidad-y-gratuidad-dentro-del-mercado.html>

Chiavenato (2001) *Introducción a la teoría general de la administración*. Ed. Mc Graw Hill. Colombia.

De Zuani, E (2003) *Introducción a la Administración de las Organizaciones*. Ed. Maktub. Argentina
Buchara, Francisco. 2011 *¿Cómo Transmitir los Principios de la Economía de Común en la Empresa? Caso Mundell & Associates: Trabajando con el Organigrama y las Relaciones Internas*. Tesis de Grado Licenciatura en Ciencias Empresariales. Universidad Austral. <https://studylib.es/doc/8257117/Cómo-transmitir-los-principios-de-la-economía-de-comunión>.

Mercantali, A (1990): *La persona umana*. Conoscenza e formazione. Ed. Urbaniana University Press. Roma. Italia.

Moran, J. (2013) *Discurso en Castelgandolfo* Roma. Italia

Kastika, Eduardo (2013) *Prácticas para la creatividad en las organizaciones, Estado del arte y análisis en organizaciones argentinas*. Tesis doctoral Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.

Vasilachis de Gialdino, Irene (2006) *Los fundamentos epistemológicos de la Investigación Cualitativa*. CEIL-PIETTE (CONICET) Bs. As. Argentina. <https://es.scribd.com/document/141938806/Vasilachis-Fundamentos-epistemologicos>

Valda, Juan Carlos (2010) *¿Qué es una Incubadora de Empresas?* Grandes Pymes <https://www.grandespymes.com.ar/2010/09/01/que-es-una-incubadora-de-empresas/>

Bibliografía web

Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación (Argentina) – Red de Incubadoras. <https://www.produccion.gob.ar/red-de-incubadoras>

Business Point. <http://www.bpcoworking.com/modelo-de-negocio-canvas>.

Gestiopolis- Mary Parker Follet, sus aportes a la administración. <https://www.gestiopolis.com/mary-parker-follet-sus-aportes-a-la-administracion/>

EoCiin Platform. <https://eoc-iin.wixsite.com/espanol/quienes-somos>

AMPECON: “Associação Nacional por uma Economia de Comunhão”
<http://www.anpecom.com.br/anpecom/o-que-fazemos/>

Pag. Web “Economía de Comunidad <http://www.edc-online.org/es/quienes-somos/la-inspiracion-cultural/cultura-del-dar.html>

VIII. Anexos de las entrevistas

Anexo I: Hub Camerún

¿Podrías diferenciar entre el acompañamiento profesional (técnico, financiero, comercial) y el acompañamiento desde los valores que impulsa la EdC? Respuesta de Stive (uno de los coordinadores del hubs):

“Para el caso del acompañamiento técnico, contamos con capacitación y asesoría que ofrecemos en nuestro mismo centro, o hub, lo llevaban a cabo los empresarios dedicados a la tutoría, pero ningún joven emprendedor recibe un apoyo financiero durante la incubación. Ciertamente, algunos empresarios experimentados también pueden ayudar financieramente (esa es su particularidad)” (...).

Pregunta: ¿Es importante la comunión en las incubadoras de EoCiin?

Para aprender de otras experiencias, sí, es importante la comunión, y también de la comunión, en algún momento encontramos inspiración para orientar bien algunas actividades; y también es un buen beneficio para cualquiera de nuestros empresarios que puedan estar en red.

¿Y de qué manera se llevan a cabo la comunión? La respuesta fue la siguiente:

La comunión es considerada en tres aspectos diferentes: - Comunión de experiencias: compartir entre emprendedores (emprendedores experimentados y jóvenes) para aprender del error de otros. - Comunión de vivencias: para crear un ambiente y un ambiente familiar (el programa Rainbow life adventure nos ayuda a lograr esto. - Comunión del bienes: para enfatizar la parte de investigación financiera con la ley de las “cinco F”: ¡amigos! ¡Amigos de amigos! Familia, ¡amigos de la familia! Financiaciones.

La ley de las cinco F, así lo relata Stive:

Surgió (iniciado en el contexto de nuestro proyecto de EdC) con respecto al hecho de que buscábamos cada vez formas de financiar los proyectos de nuestros jóvenes emprendedores; y sabiendo que existe la financiación colectiva (pero para el crowdfunding se necesita

conexión a internet y muchas personas alrededor de nuestros empresarios no pudieron tener acceso a eso; por eso decidimos implementar algo similar a eso,(...) Con la ley que nos ayuda durante la parte posterior a la incubación, a realizar la investigación financiera, donde un empresario podría ir a la calle a presentar su proyecto a cualquier otra persona y sus familiares y conseguir que las personas se involucren con una parte (realmente mínimo), (acciones, muy poca cantidad) la cantidad de personas que toman esas acciones marca la diferencia. Él regresa a ellos cuando el proyecto es un éxito o si falla. ¡Amigos! ¡Amigos de amigos! ¡Familia! Amigos de Family Funds. (...)

Anexo II: Hub Togo

¿Podrías diferenciar entre el acompañamiento profesional (técnico, financiero, comercial) y el acompañamiento desde los valores que impulsa la EdC? La respuesta de Nonnye (Coordinadora de hubs):

“Los valores de EoC ayudan mucho en la gestión de recursos humanos. Cuando se habla de reciprocidad, cultura de dar, gratificación.”

Pregunta: ¿Es importante la comunión en las incubadoras de EoCiiN?

“Es muy importante. Nuestras ideas se están enriqueciendo. También es una formación como proceso”.

¿De qué manera se llevan a cabo la comunión? La respuesta fue la siguiente:

“Togo como hubs es el centro de otros centros pequeños en la región (puntos de contacto) Tratamos de lograr la comunión a través del intercambio de experiencias e ideas sobre nuestras actividades: hacemos conversaciones por Skype todos los meses y también hay un intercambio inmediato a través de Whatsapp”.

Los desafíos que desalientan la reciprocidad y la comunión, Nonnye, responde: *“falta de confianza mutua, temor a perder y cuando se aferra al propio proyecto”.*

Anexo III: Hub Croacia

¿Podrías diferenciar entre el acompañamiento profesional (técnico, financiero, comercial) y el acompañamiento desde los valores que impulsa la EdC? Respuesta de Peter (Coordinador del hubs):

“Sí, intentamos que nuestros procesos de incubación y pre incubación tuvieran entre el 50% y el 50% de los temas. Para la post-incubación y la aceleración, solo usamos los principios y los valores establecidos por la EdC”.

Pregunta: ¿Es importante la comunión en las incubadoras de EoCiiN? ¿De qué manera se llevan a cabo la comunión?

“El estar en contacto con la red nos permite nutrirnos y acompañar a nuestros emprendedores viviendo los valores de la EdC”.

Los desafíos que no se debe descuidar en la reciprocidad y en la comunión, Peter responde:

“La red está en constante crecimiento y cambio, muchas personas se sienten abrumadas al principio, pero tienen dificultades para entender la cultura de dar y el verdadero significado de dar. Sucede que se decepcionan porque no reciben lo que vinieron a buscar”.

Anexo IV: Hub Portugal

Relato de Hernán (coordinador del hub Portugal):

“Dado que el acompañamiento es personalizado y encontramos grandes diferencias entre los emprendedores y proyectos, los tiempos suministrados en el cuadro anterior pueden estar sujetos a variaciones; estos son apenas un promedio de los tiempos reales. individuales”.

Pregunta: ¿Podrías diferenciar entre el acompañamiento profesional (técnico, financiero, comercial) y el acompañamiento desde los valores que impulsa la EdC?

“Es muy difícil poder evidenciar una frontera entre los dos tipos de acompañamiento referidos, sea porque en las metodologías de nuestro proceso de incubación, llevan a vivir experiencias de comunión, sea porque los valores de la EdC son transversales y aplicables en todos los aspectos de un proyecto empresarial. Sin embargo, en nuestro hubs tenemos dos roles: (...). Quien hace un acompañamiento de cada emprendedor y un segundo rol, es el de los mentores, con quienes se desarrollan reuniones menos frecuentes e incisivas para trabajar los estratégicos del proyecto”.

¿Es importante la comunión en las incubadoras de EoCiiN?

“Es fundamental la comunión en los hubs de la EoC-IIN, en ausencia de la comunión, no tendría un gran sentido nuestro proyecto. El diálogo, el compartir, la gratuidad y la reciprocidad, deben ser la base de cada reunión, formación o evento realizado por los hubs”.
(...)

¿De qué manera se llevan a cabo la comunión? Otra de las preguntas al hubs:

“En las formaciones, desde la preparación hasta la ejecución, tratamos de vivir experiencias de comunión, es decir, debe existir un diálogo profundo entre formadores y posteriormente entre y con los emprendedores. Por ejemplo, cada sesión, aunque preparada y realizada por un formador, es revisada y enriquecida con los aportes de los demás formadores. Dentro de

las dinámicas practicadas en el Bootcamp, existen unas dinámicas de comunión, que permiten que los participantes de un proyecto, puedan dialogar, interesarse y contribuir en el desarrollo de otros proyectos. (...)”.

En cuanto a los desafíos que desalientan la reciprocidad y la comunión, la respuesta fue:

“La reciprocidad y la comunión surgen casi espontáneamente una vez que se hayan experimentado. Resulta difícil identificar estos desafíos, aunque a veces el individualismo, la falta de apertura, la ambición y la dificultad para dialogar podrían llegar a desalentar la comunión. (...). Esto lo hemos comprobado en diferentes experiencias vividas, entre formadores, entre emprendedores, y emprendedores, entre empresarios y emprendedores”.

Anexo V: Hub Italia

Relato de Amelia (coordinadora del hubs):

“En nuestra experiencia, siendo el hubs compuesto exclusivamente por personas que comparten la experiencia de la EdC, el acompañamiento profesional en las etapas de pre incubación o aceleración, se presentan constantemente en vista de los valores de la EdC”.

Ante los desafíos que desalientan la reciprocidad y la comunión, la respuesta de Amelia fue:

“La reciprocidad y la comunión se ponen en crisis cuando no hay confianza y esperanza de cambio. La falta de confianza y esperanza puede ser no solo entre nosotros, sino también hacia el contexto social en el que operamos” (...).

Anexo VI: Hub Brasil

¿Podrías diferenciar entre el acompañamiento profesional (técnico, financiero, comercial) y el acompañamiento desde los valores que impulsa la EdC? Responde Dima (coordinadora del hub):

“AMPECON, cuenta con dos laboratorios presenciales e hicimos dos sesiones de capacitación en la EdC, en la cual, todos los incubados participaron en el foro nacional de la EdC y, a lo largo del proceso de incubación, recibieron un documento sobre las líneas para administrar una compañía de la EdC. Los consultores, cada mes, al acompañar la incubación, no evaluaron la gestión y el desarrollo financiero de la empresa, sino cuál fue la actitud de inclusión y comunión durante ese mes”.

En cuanto a la importancia de la comunión y de qué manera lo realizan, Dima responde:

“La comunión es fundamental y la llevamos a cabo con reuniones periódicas entre miembros de la gerencia de AMPECOM, los consultores y en la escucha activa de los empresarios.”

Anexo VII: Hub México

¿Podrías diferenciar entre el acompañamiento profesional (técnico, financiero, comercial) y el acompañamiento desde los valores que impulsa la EdC? Luis (coordinador del hubs) responde:

“Se dan ambos al mismo tiempo ya que el acompañamiento profesional es una necesidad permanente de los emprendedores para poder ir avanzando en su proyecto empresarial y el acompañamiento desde la comunión es el “cómo” vamos construyendo la relación y compartiendo dones y experiencias”.

Pregunta: ¿Es importante la comunión en las incubadoras de EoCiiN?

“Es fundamental de otra manera seríamos una incubadora más, que sólo busca crear negocios y no empresas de comunión.”

Pregunta: ¿De qué manera se llevan a cabo la comunión? Luis responde:

“Tenemos encuentros mensuales para compartir experiencias y crecer la vida de comunidad entre los emprendedores. (...)”.

Para los desafíos que desalientan la reciprocidad y la comunión, así responde:

“El mayor reto es darnos el tiempo suficiente para encontrarnos y compartir. Otro reto es mantener un equilibrio de vivir los valores de la EdC y la sostenibilidad del proyecto empresarial, ya que, si este no genera riqueza relacional y material al mismo tiempo, se va disminuyendo la energía.”

Anexo VIII: Hub Cuba

¿Podrías diferenciar entre el acompañamiento profesional (técnico, financiero, comercial) y el acompañamiento desde los valores que impulsa la EdC? Ernesto (uno de los coordinadores) contesta:

“A veces es muy difícil diferenciarlo porque cada dimensión profesional o de gestión ya la concebimos desde estos valores. No obstante, hemos hecho énfasis en la cuestión de los valores, no tanto como algo novedoso en la gestión de proyectos y emprendimientos en Cuba, sino como algo connatural a nuestra idiosincrasia y cultura cubana y latina.”

¿Es importante la comunión en las incubadoras de EoCiiN?

Es medular y fundante, sobre todo se debe vivir entre quienes coordinan para que logre tener impacto. nadie da lo que no tiene, hay que estar. (...).

¿De qué manera se llevan a cabo la comunión?

“Intentamos ser uno sólo, aunque tres coordinamos. primero nos llevamos como hermanos, respetándonos y queriéndonos. no es para que nadie lo vea y aplauda, pero ese testimonio es la mejor forma de mostrar la comunión como valor. es importante encontrarnos, aunque tenemos distancia por medio y las comunicaciones en nuestra bella isla son muy difíciles y costosas. estar juntos, decirnos las cosas, confrontarlas” (...)

Ante los desafíos que desalientan la reciprocidad y la comunión, Ernesto responde de forma muy detallada, aquí solo un fragmento de su respuesta:

“En nuestro caso, por ser un país que no es de un sistema similar al de otros en cuanto a tener libertad empresarial, (...) no se ve positivamente a quien busca o tiene la propia empresa. Otro reto es la acumulación de necesidades materiales individuales y familiares; la gran mayoría de los cubanos no pueden comprar un auto, ni siquiera con su salario de años, (...) pero aún en esas miserias, tenemos que compartir con los amigos que están aún peor. con las abuelitas que cuenta una pensión de acaso 10.00 dólares al mes. (...) pero si no mostramos los buenos ejemplos, las buenas prácticas, la EdC, será más difícil.”

Anexo IX: Hub Argentina

¿Podrías diferenciar entre el acompañamiento profesional (técnico, financiero, comercial) y el acompañamiento desde los valores que impulsa la EdC? Juan Carlos responde:

“Tiendo siempre a que el acompañamiento técnico-práctico, financiero o comercial este “impregnados” de los valores dl EdC. Un camino de logros y desilusiones.”

Para la pregunta ¿Es importante la comunión en las incubadoras de EoCiiN?

“La comunión es imprescindible. Está en nuestro ADN. También es parte del camino ir aprendiendo a hacerla lo más genuina posible”

Martin, uno de los incubados que recibió acompañamiento financiero para la etapa de aceleración, relata:

“Desde hace años tengo un emprendimiento de viandas a empresas y eventos. (...). Pasado algunos meses, encontré un local amplio; pero dar este salto implicaba arriesgarse no solo en el alquiler fijo mensual sino también la compra de maquinarias. Si bien tenía la propuesta de nuevos clientes, la situación del país se complica cada vez. Apenas les comunique a las personas que trabajan conmigo, que había encontrado un lugar; estaban muy contentas porque también para ellas les quedaba muy cómodo. Con todos los miembros del hub, me vinieron ayudarme para acondicionar el espacio. Ese día fue muy lindo porque me di cuenta

que el emprendimiento no era para mí. El aporte financiero de la asociación de EdC y el polo UNIDESA en coordinación con nuestro hub me permitió este lunes abrir el nuevo lugar de trabajo; recibí ayuda de amigos para el traslado y el mismo día lunes un regalo inesperado, me llaman dos personas: una fue cliente hace algunos años y el otro es una persona conocida que sabe cómo trabajo. Y donde me proponen nuevas posibilidades de crecimiento. La certeza que la comunión me sostiene y me da esperanzas de seguir trabajando para que la EdC se difunda.”

Ante los desafíos que desalientan la reciprocidad y la comunión, responde Juan Carlos

“La reciprocidad tiene su caldo de cultivo en la libertad. Todo aquello que condicione al otro de ser libre de responder pone un muro, muchas veces casi invisible, sutil (...).”