



La incubación en red: una herramienta clave para mejorar la supervivencia de empresas emergentes. El caso del Programa IncuBate^ξ

Network incubation: a key tool to improve the survival of emerging companies. The case of the IncuBate Program

*Clara María Barthe Raybaud**

*Gabriel Reinaldo D'Eboli***

*Maximiliano Ivickas Magallan****

*Sergio Omar Nardini*****

*Mariano Pedro Rebagliati******

Resumen

Este trabajo se propone caracterizar, interpretar y describir el rol que tienen los procesos de incubación en las redes existentes del ecosistema del mundo emprendedor. Para ello, se analizará el caso del programa IncuBate, desarrollado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. La metodología utilizada es cualitativa, de tipo descriptiva en base a una caracterización y descripción de la red de actores que componen el ecosistema emprendedor organizado alrededor del programa IncuBate del GCBA. Las fuentes relevadas fueron los documentos oficiales de la Dirección General de Emprendedores del GCBA, informes e indicadores de gestión provistos por los actores que componen la red de incubación. Con este análisis reflexivo se espera presentar –poniendo el foco en la caracterización y el detalle descriptivo- la experiencia de incubación de empresas emergentes. También se recogen las lecciones aprendidas del programa hasta la fecha; tanto los posibles aciertos como los elementos a mejorar de cara al futuro.

Palabras clave: emprendedores; incubación; red; supervivencia; IncuBate

ξ Recibido 10 de mayo 2023 / Aceptado 26 de julio de 2023.

* Posgrado en Organizaciones con fines sociales. Gerente de Incubación y fortalecimiento de la Dirección General de Emprendedores, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Correo electrónico: cbartheraybaud@buenosaires.gob.ar

** Diplomado en Dirección Estratégica PYME (IAE Business School). Director Ejecutivo del Instituto Americano de Negocios Sostenibles (IANES) y Presidente del Instituto para el Desarrollo Exponencial en Latinoamérica (IDEX.la). Correo electrónico: gabriel@idex.la

*** Doctor en Ciencias Sociales (UNQ). Coordinador del Departamento de Investigaciones de la UCEMA y fellow del Friedman Hayek Center for the Study of a Free Society. Correo electrónico: mivickas@ucema.edu.ar

**** Magister en Dirección de Empresas (UCEMA). Director Ejecutivo del Centro de Emprendedores e Innovación y Director del Programa Ejecutivo de Proyectos Emprendedores (UCEMA). Correo electrónico: son04@ucema.edu.ar

***** Magister en Finanzas (UCEMA). PM de la Dirección General de Emprendedores, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y miembro del Centro de Emprendedores e Innovación (UCEMA). Correo electrónico: mpreba@yahoo.com.ar

Abstract

The goal of this study is to characterize, understand and describe the role of incubation processes in the existing networks of the ecosystem of the entrepreneurial world. For this, we will analyze the case of the “IncuBAte” programme, which is developed by the Government of the city of Buenos Aires. The methodology used in this investigation is a qualitative one of the descriptive type based on systemic network analysis organized around the GCBA IncuBAte program. The sources used were the official documents of the General Directorate of Entrepreneurs of the GCBA, reports and indicators of management provided by the actors that take part in the incubation network. With this reflective analysis, it is expected to present -focusing on the characterization and descriptive detail- the incubation experience of emerging companies. Lessons learned from the program to date are also collected; both the possible successes and the elements to improve for the future.

Keywords: entrepreneurs; incubation; network; survival; IncuBAte

I. Introducción

El objetivo central de este trabajo consiste en interpretar y comprender el rol que tienen los procesos desarrollados dentro de un programa de incubación -Programa IncuBAte del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires-, que busca fortalecer emprendimientos innovadores con el objetivo de que puedan convertirse en empresas sostenibles, generadoras de valor económico y social.

Tanto la experiencia empírica como la literatura académica nos muestran que las políticas públicas pueden jugar un rol importante en el fortalecimiento del ecosistema emprendedor. Se propone analizar la implementación de las acciones tendientes a volcar recursos en capacitación, mentorías y asesoramiento aplicados al desarrollo de Programas de fortalecimiento emprendedor. Asimismo, se propone interpretar cómo funciona la red de apoyo a emprendedores en la cual se integren los distintos actores del ecosistema, como ser aceleradoras/incubadoras, universidades, ONG`s, asociaciones de emprendedores, organismos públicos, etc.

Para alcanzar los objetivos propuestos, la metodología utilizada es cualitativa, de tipo descriptiva en base a una caracterización y descripción de la red de actores que componen el ecosistema emprendedor organizado alrededor del programa IncuBAte del GCBA. Las fuentes relevadas fueron los documentos oficiales provistos por la Dirección General de Emprendedores del GCBA, informes e indicadores de gestión provistos por los actores que componen la red de incubación. Con este análisis reflexivo se espera presentar con cierta rigurosidad y detalle descriptivo la experiencia de incubación y exponer los principales atributos que tiene el proceso; a saber: una serie de actividades de mentoreo y consultoría que contribuyen a remover obstáculos y catalizar oportunidades para escalar el modelo de negocios. También se recogen las lecciones aprendidas hasta la fecha de este programa, desarrollando los posibles aciertos y virtudes, sin perder de vista aquellos elementos y situaciones a mejorar de cara al futuro.

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera: en la sección II se realiza un breve repaso sobre los marcos teóricos y el estado del arte que guían actualmente la discusión

sobre el ecosistema emprendedor, para contextualizar el análisis propuesto, encontrar puntos de contacto y/o diferencias con otros estudios. En la sección III se caracteriza y describe el ecosistema emprendedor alrededor del programa IncuBAte y la Dirección General de Emprendedores del GCBA. En la sección IV se realiza una presentación que describe en líneas generales el proceso de selección e incubación por el que atraviesan las empresas que participan en IncuBAte, una posible medición de impacto en la comunidad a partir de unas pocas variables cuantitativas y la incorporación de testimonios de quienes participaron en el período 2022 en el programa, con la intención de ilustrar en términos cualitativos la potencia de las acciones realizadas. Finalmente, en la sección V se proponen una serie de reflexiones parciales, poniendo el acento en las fortalezas y debilidades del programa.

II. Breve repaso de las discusiones actuales en torno al mundo emprendedor

El emprendedurismo adquirió en las últimas décadas un espacio destacado en los estudios académicos. Algunos autores sostienen que existen al menos cinco grandes enfoques sobre el tema:

- “1. Económico: considera que la creación de emprendimientos depende de las condiciones de la economía.
2. Orientado a la persona: considera que la motivación para emprender depende de las características personales o psicológicas.
3. Que estudia el contexto: considera que la motivación para emprender depende de las condiciones del contexto.
4. Que estudia el proceso emprendedor: define diferentes etapas por las cuales transita el emprendedor.
5. Que estudia el comportamiento del emprendedor: no estudia los rasgos de la persona (el cómo es) sino que estudia sus comportamientos (el cómo lo hace), es decir, sus actitudes, capacidades o habilidades y su experiencia. Considera que el éxito de un emprendimiento depende de la capacidad de gerenciarlo” (Messina et. al., 2012: 17)

Según Uribe Toril y De Pablo Valenciano (2011: 53), los emprendedores, “atendiendo a su función de nuevos empresarios, son personas que innovan, identifican y crean nuevas oportunidades de negocios”. Para estos autores, la figura del emprendedor busca extraer “los máximos beneficios de sus innovaciones en un entorno incierto” (Uribe Toril y De Pablo Valenciano, 2011: 53). Otros autores sostienen que los emprendedores son “agentes que promueven la actividad económica y favorecen ambientes de competencia por medio de la creación de empresas y negocios. Muchas de estas iniciativas emergen en condiciones marginales” (Encinas Melendrez (2018: 3). Son actores que cumplen un rol central en el mundo de la innovación porque, por lo general, se encuentran incentivados a tomar y adaptar las tecnologías y recursos emergentes, para diferenciarse de otros actores empresariales establecidos.

Para el mundo emprendedor, la innovación es lo que le permite competir en el mercado. En este sentido, la idea de negocio y su esquematización (detección de oportunidades,

modelación, estructuración y planificación), incorporan de manera transversal a la cuestión de la innovación para alcanzar las metas propuestas. Los emprendedores también impactan con su mirada innovadora en el ámbito estatal, sobre todo en la ejecución de políticas públicas. En su estudio sobre la gestión de residuos en municipios argentinos, Gutierrez y Stevanato (2021) desarrollan la idea del emprendedurismo político: “individuos altamente motivados que logran llamar la atención sobre un problema, presentan soluciones innovadoras, construyen coaliciones que los apoyen y se aseguran de la acción legislativa necesaria para lograrlo” (Gutierrez y Stevanato, 2021: 50). La competencia y la cooperación con otros actores del mundo de la política, así como la detección de nuevas oportunidades, se hace presente en la esfera estatal de manera similar a lo que sucede en el sector empresarial. En esta perspectiva, el entorno innovador resulta fundamental.

Otro eje para considerar tiene que ver con el desarrollo de las empresas y los negocios en la actualidad, que se caracteriza por la búsqueda de velocidad y disrupción. Complejidad, volatilidad, incertidumbre y ambigüedad (ambiente VICA), son los elementos que mejor caracterizan al contexto actual. Para atravesar con éxito esta situación es necesario aplicar una correcta estrategia, que permita tomar decisiones consistentes con las necesidades del negocio (Terlato, 2019). El concepto de agilidad, que nace a inicios del siglo XXI, busca dar respuesta a los fracasos generados por los modelos de gestión tradicionales (Lapicki y Terlato, 2021). En el mundo emprendedor, la agilidad y la adaptación al entorno resultan claves para lograr sobrevivir a la primera etapa de su ciclo de vida, donde el acceso a la información resulta clave. En este punto, conviene señalar que la innovación es un elemento necesario, pero no suficiente para que las empresas del mundo emprendedor cumplan con sus objetivos.

En una línea similar se expresan Faiña, Losada López y Montes Solla (2016: 5), cuando sostienen que la adaptación es clave para el desarrollo de nuevos negocios. Estos se caracterizan por enfocarse en innovaciones disruptivas, con modelos de gestión abiertos donde las startups ocupan un espacio central. El gran desafío pasa por descubrir y desarrollar nuevos clientes, ya que “el premio del éxito es grande, pero el coste de adentrarse en un espacio desconocido y plagado de incertidumbre es también muy alto: posibilidades de fracaso superiores al 70%”. (Faiña, Losada López y Montes Solla, 2016: 6)

El acceso a una red o ecosistema de interacción entre múltiples actores con ventajas competitivas y capacidades diferenciadas, que permitan la complementación y competencia, es otro de los factores clave para reducir la brecha en la asimetría informativa de sujetos individuales o colectivos que pueden tener grandes diferencias en términos de estructura o conocimiento, pero comparten una cosmovisión sobre el mundo de los negocios. Si bien ofrece múltiples oportunidades para quienes aspiran a generar valor agregado en el mundo de los negocios, también existen limitaciones y situaciones que una empresa naciente debe atender. Según un estudio realizado por la Universidad del Salvador en base a datos del Ministerio de Desarrollo Productivo, se observa que el 60% de las empresas nacientes en Argentina muere en un lapso de dos años desde su creación y solo 3 de 10 llegan a los 8 años. (Cichi, 2021)

En una línea similar se expresan otros autores como Mesina y Hochsztain (2015), Knaup (2005) y Trias de Bes (2007), quienes señalan que la tasa de mortalidad de un emprendimiento oscila entre el 50% para las visiones más optimistas y hasta el 95% para las visiones más pesimistas, cuando se realiza una medición en los primeros cinco años de vida. Uno de los problemas que deriva en la muerte prematura de estas startups es la falta de información existente sobre las alternativas y herramientas ofrecidas por los Gobiernos, el

desconocimiento de cómo formular un modelo de negocios y su falta de inserción en una red de contención.

El informe 2018 del Global Entrepreneurship Monitor afirma que la principal causa de mortalidad reside en la incapacidad de los emprendedores de formular un modelo de negocios rentable, lo cual enfatiza aún más las necesidades de capacitación que deben ser ofrecidas a los ciudadanos interesados en emprender como medio de vida. Si bien es cierto que cualquier medición que intente cuantificar el impacto de un proceso de incubación de startups enfrenta múltiples desafíos asociados a la multiplicidad y heterogeneidad de factores que inciden en una empresa naciente, también es cierto que existen algunos parámetros objetivos que inciden positivamente en el resultado obtenido.

Saravia (2017) se expresa en un sentido similar y propone fortalecer el camino emprendedor para los distintos estadios del proyecto empresarial, sin perder de vista la construcción de un ecosistema basado en la responsabilidad social. La continuidad temporal, sumada a la diversidad de herramientas y espacios de intercambio, permiten pensar que el acompañamiento de actores externos al proyecto emprendedor, resulta clave para su supervivencia en una primera instancia de vida.

Desde una perspectiva teórica, en los últimos años se han desarrollado una serie de trabajos que generaron aportes sustanciales a la discusión. Stam y Spiguel (2016) se refieren al concepto de ecosistema y analizan las múltiples definiciones aportadas por la literatura especializada. Sostienen que el concepto no puede explicar en su totalidad la dinámica del mundo emprendedor y debe ser relacionado con otros conceptos afines: distritos industriales, clusters o sistemas de innovación. Los autores realizan un valioso aporte en su trabajo al integrar en un modelo analítico los atributos funcionales de todo sistema, con el producto empresarial ofrecido y los beneficios obtenidos por los consumidores de estos productos.

En un trabajo que pone el foco sobre la relación entre políticas públicas regionales y emprendimientos, Stam (2015) sostiene que en los últimos veinte años se pasó de una política de fomento sobre la cantidad de actores que participan del circuito emprendedor a un modelo que prioriza la calidad del emprendimiento. En el mismo trabajo, el autor considera que la tendencia futura consiste en pasar de políticas emprendedoras hacia una economía emprendedora. Esta sutileza conceptual encierra una serie de sentidos que para el autor resultan centrales. Porque implican una mirada sistémica del fenómeno que relaciona el marco regulatorio con la actividad concreta empresarial y permite analizar las interacciones en los ecosistemas emprendedores y sus implicancias con las políticas públicas regionales.

Los aportes realizados por Roundy, Bradshaw y Brockman (2018) sugieren que, para comprender mejor el funcionamiento de los ecosistemas empresariales del mundo emprendedor, conviene pensarlos como sistemas adaptativos complejos. Para los autores, resulta central posar la lente sobre la complejidad de estos ecosistemas y proponen indagar tres elementos puntuales: la intencionalidad del sujeto emprendedor, la coherencia de sus actividades y los recursos utilizados para concretar el proyecto empresarial. Comprender en el sentido más profundo estas relaciones permite acercar al investigador con la complejidad del sistema. Para lograrlo, proponen estudios de tipo comparativos y cualitativos, poniendo el foco en la caracterización de los actores y la descripción de las interacciones.

Para el caso latinoamericano, uno de los estudios pioneros realizado por Kantis (2004), puso el acento en la importancia de las políticas públicas orientadas a mejorar las condiciones del sector privado, para otorgarle vigorosidad y dinamismo a la innovación.

Desde una perspectiva sistémica y comparativa, este trabajo aborda la complejidad del contexto en el que emergen a inicios del siglo XXI las nuevas empresas dinámicas en América Latina, sus similitudes y diferencias con los casos asiáticos y europeos, la cuestión del financiamiento y el entorno.

En una línea similar se expresan Capelleras y Kantis (2009) cuando analizan políticas públicas orientadas al ecosistema emprendedor. Sostienen que, si lo que se busca es potenciar el éxito de estos programas sectoriales se debe poner el foco en al menos dos aspectos:

a) Establecer un proceso de selección que permita detectar aquellos emprendimientos que tengan la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y un equipo comprometido, capacitado, resiliente y con experiencia en la industria donde se espera desarrollar el proyecto.

b) Es importante acompañar el proceso con una fuerte red de contención formada por mentores, consultores y contactos en organismos públicos y empresas privadas los cuales pueden aportar el conocimiento y vinculaciones necesarias para fortalecer el modelo de negocios.

Los trabajos actuales sobre los ecosistemas emprendedores han puesto el foco sobre el efecto de la pandemia en el sector (Kantis y Angelelli, 2020; Kantis y Federico, 2021), su impacto sobre los empresarios, los desafíos presentes y el futuro de los ecosistemas emprendedores en el contexto de la post pandemia (Kantis, Fernandez y Menendez, 2021). Es en este marco de discusiones teóricas y analíticas que se presentan las siguientes descripciones, interpretaciones y caracterización de los sujetos que componen el ecosistema emprendedor a microescala del programa IncuBAte. Tanto las oportunidades como los desafíos mencionados aplican para las empresas emergentes y los actores públicos y privados que las acompañan en el proceso de incubación.

III. Caracterización y descripción del ecosistema emprendedor. Programa IncuBAte GCBA.

La actividad emprendedora es un fenómeno económico-social. Los emprendedores buscan dar respuesta a demandas insatisfechas y/o mejorar los bienes y servicios ofrecidos en el mercado. El ecosistema emprendedor en la Ciudad de Buenos Aires está compuesto por múltiples actores del sector público, privado y organizaciones del tercer sector. La interacción de diversos agentes individuales y colectivos apunta a mejorar las condiciones de ingreso al mundo empresarial. La construcción de una red de relaciones entre estos agentes se propone achicar las asimetrías de información preexistentes en los individuos. En contraposición con otras estructuras colaborativas de tipo verticales, en el ecosistema emprendedor el poder y las relaciones de dependencia buscan ser mitigados con espacios horizontales y transversales para ofrecer contención y especialización a los miembros de la red. Formar parte de la red del programa IncuBAte permite acceder a información y otros recursos que, de manera individual, los emprendedores difícilmente podrían.

También permite lograr que el conocimiento se vuelque en una comunidad más grande, ampliando así la red de conocimiento y vinculaciones, más allá de la propia institución patrocinante. El programa en cuestión permite canalizar las demandas de un conjunto de personas que desean iniciar un negocio o actividad profesional y que deciden unirse para compartir experiencias, conocimientos y recursos. Adicionalmente, la red permite acortar

los tiempos para desarrollar nuevas vinculaciones y oportunidades para todos aquellos que la conforman. Conviene señalar que el rol del emprendedor y las redes de intercambio que se despliegan para garantizar la consecución de sus objetivos, deben interpretarse dentro de este marco más amplio de la economía y la sociedad.

Es importante destacar que a nivel regional existen otros ejemplos de programas de Incubación destinados a fortalecer empresas nacientes. A modo ilustrativo, podemos destacar cuatro ejemplos que se desarrollan en línea similar con el caso aquí analizado:

1. Start Up Chile: ofrece apoyo económico a más de 100 emprendimientos de forma anual. Los beneficiarios reciben un aporte de entre USD 20.000 y USD 78.000. Se trata de un Programa de referencia en Latam y forma parte de la estrategia de Chile para posicionarse como un Hub tecnológico en la región. <https://www.startupchile.org/>

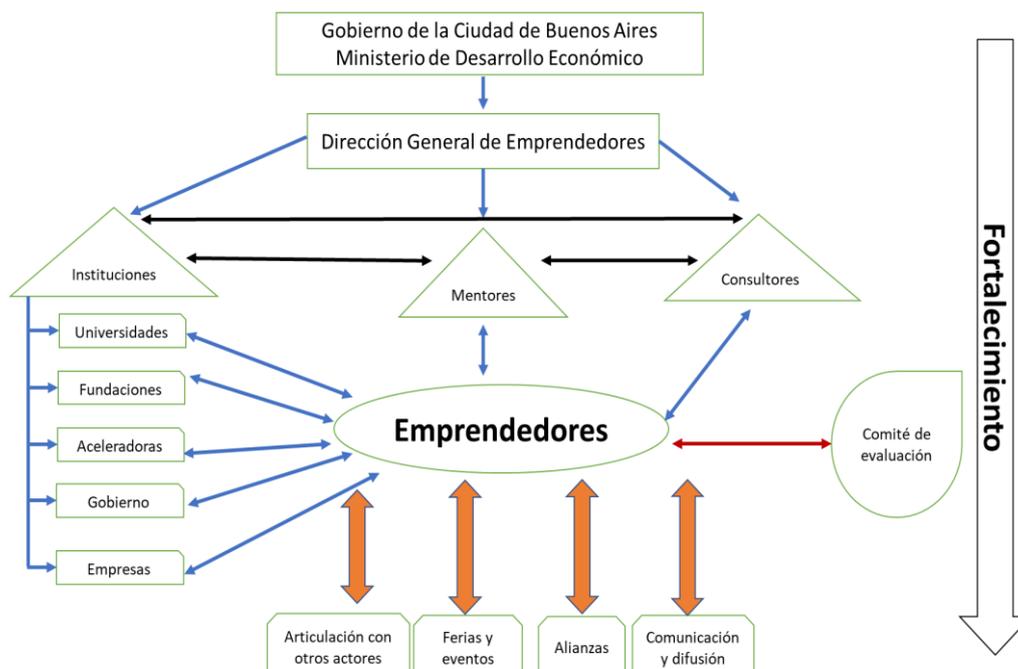
2. Innpulsa Colombia: ofrecen programas tales como “Innpulsa Agroproductiva” (<https://innpulsacolombia.com/convocatorias/innpulsa-agroproductiva>) el cual cuenta con un presupuesto de hasta 1MM de USD para cofinanciar el desarrollo de nuevas ideas productivas. Tiene una matriz de aplicación más específica por sector productivo de lo que puede ser el caso de Start Up Chile.

3. En una línea similar, la Agencia Uruguaya de de Inversión e Innovación (ANII) ofrece varios programas de apoyo a emprendedores con la posibilidad de otorgar un aporte reembolsable que va desde los USD 2.000 hasta los USD 25.000. <https://www.anii.org.uy/upcms/files/listado-documentos/documentos/132035.pdf>

4. Finalmente, se puede mencionar el caso de INNOVA en Paraguay. Es un programa del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) de 5 años de duración que se inició en 2017. Cuenta con un fondo de USD 10.000.000 otorgado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que, como otras entidades financieras, canaliza sus recursos de apoyo al emprendedor a través de iniciativas como esta. (<https://www.conacyt.gov.py/proinnova>)

A continuación, se presenta el mapa del ecosistema emprendedor, donde se encuentran presentes las principales instituciones y actores que le dan forma y articulan el programa IncuBAte en la Ciudad de Buenos Aires. Más abajo se realiza una caracterización e interpretación del rol que juega cada uno de ellos en la dinámica de la red.

Imagen 1. Mapa del ecosistema emprendedor. Programa IncuBAte GCBA.



Fuente: elaboración propia.

a. Emprendedores

Son los receptores principales de los beneficios generados por la red. Están conformados en equipos de entre 2 y 5 miembros. Están englobados en dos categorías generales; “Economía Circular” y “Economía basada en el conocimiento”. Por “Economía Circular” entendemos un modelo de producción y consumo que implica compartir, arrendar, reutilizar, reparar, renovar y reciclar los materiales y productos existentes durante el mayor tiempo posible (Pauli, 2010).

Por otra parte, la Economía del Conocimiento representa el conjunto de actividades económicas que requieren un aporte intensivo del conocimiento humano para generar valor y ofrecer a la sociedad nuevos productos y servicios, que pueden ser aprovechados por todas las ramas de la producción. Algunas de ellas son la industria del software, producción o postproducción audiovisual, biotecnología, servicios geológicos y de prospección, servicios relacionados con la electrónica y las comunicaciones, servicios profesionales, nanotecnología y nanociencia, industria aeroespacial y satelital o tecnologías espaciales.

La antigüedad de los mismos se encuentra en un rango de entre 1 y 4 años aunque aproximadamente un 80% de los mismos se encuentra en el rango de 1 a 2 años. En cuanto a su estadio, un 60% se encuentra en MVP (mínimo producto viable por sus siglas en inglés), mientras el resto se encuentra en fase de prueba de concepto o ideación.

Geográficamente se observa una fuerte concentración en el área del AMBA, lo cual es coherente con el ámbito de acción de un programa del GCBA, aunque este año se logró un incipiente grado de federalización, reflejado en un 20% de participantes del interior del país provenientes de las provincias de Córdoba, Santa Fe, Jujuy, Mendoza, entre otras. Del total de los participantes aproximadamente un 85% pertenecen al ámbito geográfico de CABA y un 15% del interior del país.

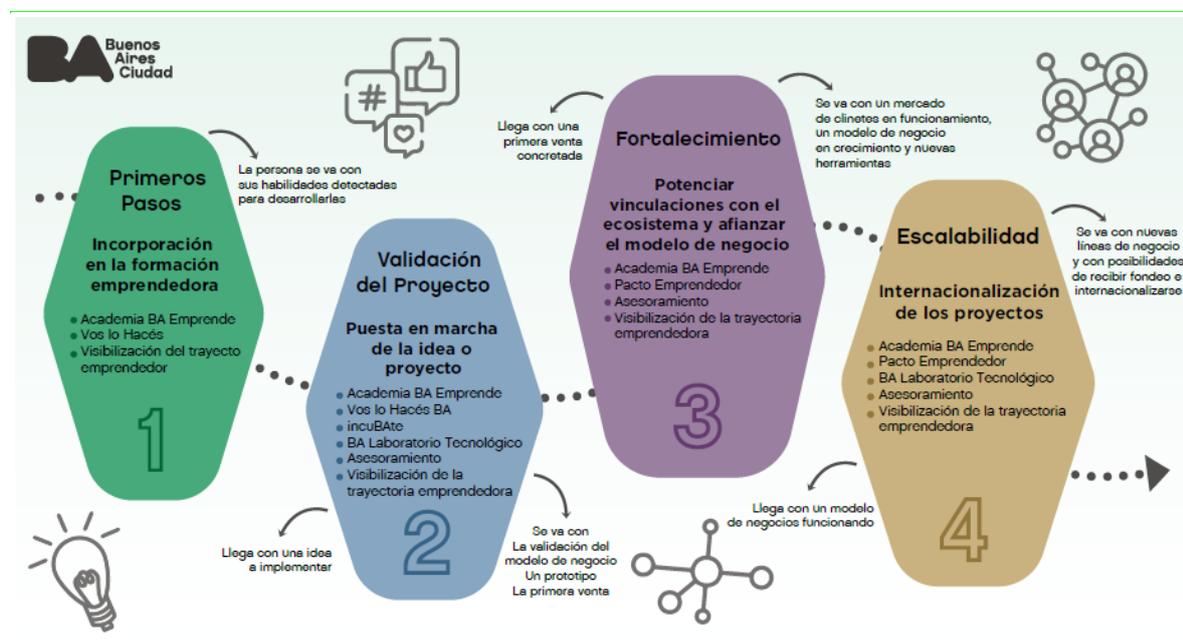
b. Dirección general de emprendedores (DGE)

La Dirección General de Emprendedores diseña e implementa políticas y programas de apoyo, fortalecimiento y difusión del ecosistema emprendedor en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Facilita y promueve la interacción entre los sectores públicos, empresarios, académicos y organizaciones de la sociedad civil, para potenciar el apoyo a la actividad emprendedora.

Su objetivo es el de impulsar el desarrollo de emprendimientos para potenciar el ecosistema innovador de la Ciudad a través de tres ejes de acción: formación, fortalecimiento y promoción.

En el marco del Programa IncuBAte se encarga de emprender todas las acciones que articulen las relaciones entre los participantes, diseñando los procesos estandarizados de trabajo y velando por su ejecución y medición en función de los objetivos planteados.

Imagen 2. Flujo de trabajo de la Dirección General de Emprendedores.



Fuente: Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Dirección General de Emprendedores.

La Dirección tiene 3 ejes de trabajo centrales: Formación, Promoción y Fortalecimiento. En cuanto a la formación, apunta a acompañar el crecimiento profesional de cada emprendedor, como así también la consolidación de cada emprendimiento a través de programas de capacitación que se proponen acercar distintas herramientas y metodologías.

Respecto a la promoción, la Dirección se propone despertar y promover el espíritu emprendedor, generar espacios de difusión y conexión de la cultura emprendedora favoreciendo el crecimiento del ecosistema emprendedor de la Ciudad.

Finalmente, en materia de fortalecimiento, busca colaborar en la consolidación de los emprendimientos de la Ciudad apoyando con diferentes programas de mentoría.

Teniendo en cuenta estos ejes, podría pensarse que la Dirección actúa como un articulador o vertebrador central de la red de interacciones. Su capacidad de centralizar y distribuir información dispersa entre los múltiples actores que forman parte del ecosistema emprendedor, la coloca en un espacio destacado; más allá de sus intenciones y acciones específicas para horizontalizar las relaciones de poder.

c. Instituciones de apoyo emprendedor

Son entidades que ofrecen y aportan un determinado conocimiento experto enfocado en la consecución de objetivos específicos. Su rol y actividades se encuentran relativamente bien delimitados, lo que les permite a las empresas y proyectos emprendedores reducir la incertidumbre sobre lo que obtendrán y establecer una dinámica de trabajo orientada a la eficiencia en el uso del tiempo y los recursos.

En términos generales, la misión, valor y objetivos de estos agentes de apoyo consiste en colaborar con el proceso de incubación aportando elementos tangibles e intangibles: experiencia, cuerpo docente, infraestructura y procesos administrativos, entre otras cuestiones. Dentro de la red se encargan de acompañar a los emprendedores con actividades de formación académica, mentoría, consultoría e infraestructura en investigación.

Imagen 3. Instituciones participantes del Programa IncuBAte 2022



Fuente: Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Dirección General de Emprendedores.

1. Universidades

La filosofía del Programa se centra en poner foco en proyectos de innovación los cuales en muchos casos presentan una fuerte vinculación con el mundo de la ciencia aplicada. Es por eso que dentro de la red se observan instituciones académicas, las cuales brindan su apoyo desde un punto de vista operativo, aportando su capital académico, su infraestructura y su red de vinculaciones.

Los recursos de las universidades se encuentran en el mismo nivel jerárquico de la red respecto de otros actores. Su expertise y capital, tanto simbólico como fáctico, permiten retroalimentar la dinámica de innovación que se genera en el ecosistema emprendedor; porque sus recursos humanos comparten lenguajes y maneras de trabajar que se encuentran en la frontera del conocimiento (Bourdieu y Passeron, 2009).

2. Fundaciones

Estas instituciones realizan un aporte fundamental en materia de vinculaciones, generando un ámbito de diálogo entre los actores, que propicia el surgimiento de sinergias y aporta gran valor al ecosistema. Son entidades que acercan expertos, brindan espacios de socialización y ponen a disposición la expertise que los precede. Al emprendedor le permite tomar contacto con actores o elementos hasta ese momento desconocidos, generando beneficios materiales y simbólicos a los cuales de manera individual no tendría acceso o resultaría muy costoso.

Otro de los pilares de su importancia reside en generar propuestas para la gestión de políticas públicas y articulación con el mundo privado empresarial. Las fundaciones resultan en una pieza clave para articular, armonizar y/o traducir en hechos concretos las acciones de gestión en el mundo emprendedor. Entre las actividades más destacadas, se puede señalar el mejoramiento del clima de inversiones o la instrumentación de herramientas que mejoren la performance del ecosistema. En el caso del programa IncuBAte, brindan un aporte sustancial a los proyectos seleccionados y luego mantienen vínculos perdurables con muchos de ellos.

3. Aceleradoras:

Resultan en un actor clave para el desarrollo emprendedor por el tipo de servicio que prestan al ecosistema. Esto se percibe con mayor nitidez sobre todo en aquellos proyectos que se encuentran en una etapa inicial o de crecimiento y necesitan ser financiados por socios estratégicos. En estos casos no solo es requerido el aporte de capital, sino también los servicios de consultoría, el armado de los team building y otras acciones que permitan alcanzar la instancia de armado de company building y management estratégico. Las aceleradoras ponen a disposición un abanico de herramientas y contactos, que sumadas a las que ofrecen las fundaciones, amplían las posibilidades de supervivencia y crecimiento de los emprendimientos nacientes y potencian a aquellos que se encuentran en instancias de maduración más avanzadas.

4. Gobierno

Resulta difícil pensar en el desarrollo emprendedor sin un gran ente articulador. Si bien el sector privado puede y debe tener una presencia activa y dinámica, como fue señalado en el apartado anterior, el sector público ocupa un rol central en la diagramación de reglas e incentivos, sobre todo para Latinoamérica. Al tener acceso a una multiplicidad de recursos que afectan varias dimensiones de la problemática, puede brindar apoyo desde flancos concretos. Si se piensa la cuestión desde una mirada macro, estos pueden ser la seguridad jurídica, la política fiscal o el apoyo financiero, entre otros.

No obstante, su rol central en el ecosistema emprendedor reside en articular los esfuerzos de cada uno de los actores que conforman el mapa, de manera tal de potenciar lo mejor que

pueden ofrecer en un ámbito de negociación y coordinación colectiva. En el caso de IncuBAte implica que cada instancia sea lo más provechosa posible para los emprendedores y que, luego de su paso por el programa, los emprendedores-empresarios continúen conectados y aprovechen otras instancias de relacionamiento que ofrece el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

5. Empresas

En las últimas dos décadas, la brecha y el contacto entre el mundo corporativo y las startups se ha reducido significativamente. Esto se debe -en parte-, a que el mundo corporativo tomó conciencia que el proceso de I+D no puede ser completamente endógeno si se espera alcanzar resultados exitosos para la organización. Las propuestas disruptivas deberían surgir tanto dentro como fuera de la institución y ambas resultan valiosas para garantizar la continuidad de los negocios. En este sentido, el sector emprendedor le permite incorporar soluciones de valor para los procesos de negocios a los actores del mundo corporativo.

d. Mentores

El mentor es un emprendedor (intra o emprendedor) y/o empresario que, habiendo vivido experiencias de auto-superación, guía al emprendedor en forma individual, recurrente y periódicamente sobre su plan de acción, con el fin de hacer los ajustes que sean necesarios para impulsar al emprendimiento. El mentor recomienda, pero no toma las decisiones.

Para formar parte de la Red de Mentores que dispone el programa IncuBAte a los emprendedores, hay que asumir una serie de obligaciones establecidas previamente. Esto le otorga claridad a todas las partes involucradas sobre lo que otorgan y obtienen dentro de la red, a partir de las vinculaciones e intercambios que supone el ecosistema emprendedor.

A continuación, se enumeran los principales elementos a tener en cuenta respecto al rol del mentor:

- Ser un orientador del emprendimiento asignado en materia de fortalecimiento del equipo, plan de negocios y análisis del mercado.
- Cumplir con seis (6) horas mensuales de mentoría (en un formato flexible de agenda a pactar con los equipos).
- Completar las minutas correspondientes a cada encuentro con un detalle de las horas y de los temas trabajados.
- Asistir a la reunión de diagnóstico, reunión de monitoreo bimestral y reunión de cierre (coordinada por la institución de apoyo emprendedor)
- Realizar los informes correspondientes a cada una de las reuniones mencionadas en el punto anterior
- Asistir a los eventos de capacitación y networking establecidos por el Programa.
- Cumplir con los lineamientos establecidos por las bases y condiciones del Programa y el Código de Ética del Mentor.

Como puede observarse, existe una impronta marcada en lo que respecta a la sistematización y asentamiento de lo que se trabaja con los equipos. La intención parecería apuntar a que se garanticen los procesos y se pueda recopilar información para la toma de

decisiones en un momento posterior por parte de la Dirección General de Emprendedores. Esto reafirma la idea mencionada anteriormente sobre su centralidad dentro de la red de actores que componen el ecosistema de innovación orientado a garantizar la pervivencia de las empresas nacientes.

Los mentores tienen una función muy importante en el esquema de trabajo, por su cercanía con los proyectos, por la operativización de las soluciones a los posibles problemas o escollos que encuentran los emprendedores y, fundamentalmente, porque existe una interacción multiplataforma que los posiciona en un lugar privilegiado.

En este sentido, resulta interesante mencionar que existe un decálogo de atributos que se sugiere para que todos los mentores puedan tener en consideración a la hora de desarrollar su trabajo; a saber:

- SER* honesto y sincero en el rol.
- SER* un modelo de rol positivo.
- ESTAR* accesible y disponible, organizadamente.
- ESTAR* interesado genuinamente en el proyecto.
- COMPARTIR* experiencias y puntos de vista.
- COMPARTIR* la red de contactos.
- APORTAR* visión estratégica.
- DESAFIAR* los equipos con preguntas poderosas.
- APORTAR* información útil para acortar caminos.
- RECONOCER Y VALORAR* los logros alcanzados. (Fundación IDEX, 2022)

e. Consultores

Se incorporaron al proceso de Incubación con el objetivo de brindar apoyo a los emprendedores en algunas temáticas específicas en las cuales necesitan asesoramiento. Básicamente son expertos en distintas disciplinas profesionales, como por ejemplo: Legal, Contable, Financiero, Costos, etc.

Este asesoramiento se materializa a través de encuentros de una o dos horas durante el cual el consultor intenta resolver las dudas/consultas de los emprendedores.

En términos de expertise, son los actores que mayor grado de aporte técnico específico ofrecen dentro de la red. Su rol se circunscribe a necesidades puntuales de cada emprendimiento. Cabe destacar que, actualmente, los consultores brindan su tiempo ad honorem, siendo este su aporte a la cadena de valor del Programa y al ecosistema emprendedor.

f. Comité de evaluación:

Este elemento es de vital importancia para el Programa, ya que sus dictámenes determinan la calidad de los ingresantes al proceso de incubación. De este modo, convocamos a distinguidos especialistas con amplia trayectoria académica/empresarial, quienes asignan un puntaje a los postulantes sobre el cual se asigna el orden de mérito de ingreso a IncuBate.

El comité realiza la evaluación en dos fases. La primera se centra en la antigüedad y estadío de los proyectos. En la segunda se realizan entrevistas para evaluar items como perfil emprendedor, propuesta de valor, mercado y modelo de negocio. En función al puntaje obtenido, se establecerá un orden de mérito en el cual los primeros CIEN (100) postulantes que surjan de aquel quedarán asignados para iniciar el proceso de mentoría.

g. Articulación con otros actores:

El programa IncuBAte se propone construir una sólida red de contención y apoyo al ecosistema emprendedor, para que los proyectos a incubar aprovechen al máximo los beneficios propios de la participación. Pero también resulta clave generar espacios de articulación y vinculación con otros miembros ajenos al ecosistema generado alrededor de IncuBAte. Para evitar la endogamia, ampliar la red y acercar nodos o puntos de contacto con actores que desarrollan actividades masomenos similares en otras regiones o sectores. Inspirados en modelos colaborativos que han seguido otros países y ciudades exitosas de Europa y América Latina, el foco de cada edición del programa consiste en convocar a diferentes actores relevantes y brindarles espacios de apoyo y confianza para que puedan interrelacionarse con el ecosistema y así robustecer el tejido económico y socioproductivo..

h. Ferias y eventos

Dentro del rol y las funciones que el Programa ostenta dentro de las políticas públicas del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, una central consiste en promocionar al emprendedurismo como vía de producción y medio de vida válido para la población. En este punto, la presencia en el territorio para detectar las necesidades y generar cercanía con los potenciales interesados, resulta fundamental. Para ello, la Dirección General de Emprendedores se encarga todos los años de generar eventos de networking, así como también participar en ferias y congresos académicos para estar a la vanguardia de las discusiones y desafíos del mundo emprendedor.

i. Alianzas

El trabajo de relacionamiento y construcción de alianzas tiene como finalidad ampliar la red, mejorar la experiencia de los participantes y brindar bienes y servicios de alta calidad. Con estas premisas que plantean una filosofía de trabajo cooperativo, se desarrollan los lazos con Universidades, ONGs, Venture Capitals, etc. Un punto destacado en esta construcción es que la mayoría de los lazos perduran en el tiempo, posiblemente apuntalados por la confianza y el prestigio acumulado por IncuBAte en los últimos años.

j. Comunicación y difusión.

Haciendo uso de la amplia red de comunicaciones del GCBA, se difunden cuestiones relacionadas al emprendedurismo a través de múltiples redes, el Canal de la Ciudad, campañas de publicidad, etc. Existe un trabajo muy dinámico enmarcado fundamentalmente en Instagram, Facebook y en los propios posteos de los integrantes del equipo que se realizan en los perfiles de linkedIn. La política emprendedora ocupa un lugar destacado y resonante dentro del aparato de comunicación del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

IV. Descripción del proceso de selección e incubación e impresiones de los actores

a. Selección

En líneas generales, el Programa apunta a seleccionar emprendimientos productivos que tengan la capacidad de escalar y generar valor económico de forma sustentable. Las propuestas deben tener una orientación al lucro. Si bien las características a seleccionar varían ligeramente de acuerdo a las prioridades de cada edición, parecería que buscan seleccionar propuestas que cumplan con alguna o todas estas características:

1. Los Emprendimientos deben ser innovadores y tener potencial de escalabilidad
2. Deben resolver o apuntar a resolver problemáticas de la economía real.
3. Tienen que tener una base sustentable.
4. Deben tender a la diversidad de género.
5. Tienen que estar conformados por equipos multidisciplinarios.
6. La antigüedad del emprendimiento no debe ser mayor a 4 años.
7. Deben encontrarse en un estadio de MVP validado o cercano a ello.

Los proyectos llegan al programa luego de un proceso de scouting riguroso. Durante los meses previos al inicio del programa, se realizan convocatorias públicas a través de la comunidad, redes sociales, instituciones aliadas, etc. Los emprendimientos interesados deben completar un formulario de inscripción, en el cual brindan información de su modelo de negocios, antigüedad, información de los socios, problemas que resuelven o necesidades que satisfacen y como lo logran, redes sociales, etc.

Una vez recibidas las mismas, se realiza una preselección, catalogada como Fase 1. Aquí se descartan aquellas presentaciones que no cumplen con los requisitos formales y legales mínimos exigidos en las bases y condiciones.

Luego, se procede a la Fase 2. Allí, se evalúan las características del modelo de negocios del emprendimiento en base a tres ejes de análisis centrales:

1. Entrevistas con el equipo emprendedor.
2. Dinámicas grupales en donde se observa cómo interactúan los miembros del equipo.
3. Análisis de especialistas en las distintas industrias.

En cuanto a la valoración de los proyectos, se centra en los siguientes ejes:

- *Perfil Emprendedor*. Se basa en el análisis de conocimientos, competencias, experiencia y composición de los equipos de trabajo (roles, cantidad de personas, dedicación). Este ítem otorga un máximo de hasta 40 puntos en la evaluación.
- *Propuesta de Valor*. Se basa en la identificación de problemas y soluciones, capacidad de ofrecer un diferencial de innovación en la propuesta de valor. También se analiza su impacto territorial. Este ítem otorga un máximo de hasta 30 puntos en la evaluación.
- *Mercado*. Se basa en el análisis de aspectos tales como oportunidad, tamaño y madurez del proyecto. También se indagan cuestiones relacionadas a las barreras de entrada y validación. Este ítem otorga un máximo de hasta 20 puntos en la evaluación.

- *Modelo de Negocio*. Se procede al análisis de los siguientes sub-ejes: sostenibilidad, viabilidad y escalabilidad. Este ítem otorga un máximo de hasta 10 puntos en la evaluación. Una vez concluido el proceso de evaluación se procede a confeccionar un listado con el orden de mérito de los proyectos, determinando así los 100 participantes de la Camada. Con la presentación en este Programa, el participante reconoce y asume el compromiso de reservar el tiempo acorde para participar y asistir a las entrevistas, reuniones y actividades que puedan tener lugar en el marco del mismo.

Cualquier incumplimiento de los participantes, ya sea en su participación y/o asistencia al Programa, como en la omisión o falseamiento de los datos consignados en la inscripción, dará lugar a la desestimación y/o baja de la solicitud. Los participantes se comprometen a responder a los requerimientos de la Coordinación, relativos al seguimiento y evolución del proyecto, una vez finalizado el Programa, a fin de optimizar su funcionamiento y desarrollo.

b. Incubación

Los beneficiarios del Programa reciben una serie de recursos específicos a lo largo de todo un año; entre ellos:

1-Acompañamiento de una institución de apoyo emprendedor: desde el Programa se propone un abordaje sistémico del trabajo de Incubación. La intención es desarrollar una red de trabajo con instituciones pertenecientes al ecosistema emprendedor. Las mismas pueden ser universidades, ong`s, incubadoras privadas, etc. Todas estas instituciones aportan un conocimiento experto e infraestructura para fortalecer el proceso de apoyo al crecimiento de los emprendedores incubados.

2-Mentoría 1 a 1: los mentores resultan un pilar fundamental de la red y el proceso de incubación. Por su experiencia, conocimiento y dedicación intensiva a la acción de los emprendedores. En las encuestas realizadas por la Dirección General de Emprendedores, el rol del mentor es el mejor ponderado en términos de satisfacción y efectividad. Los beneficiarios entienden que es la herramienta más concreta para fortalecer su emprendimiento.

3-Consultorías específicas: dado que el conocimiento del Mentor no puede abarcar todas las disciplinas, también existe un servicio de apoyo técnico en temas relevantes para cada modelo de negocios. En este punto, la personalización es la clave que atraviesa el proceso de consultoría. La oferta de profesionales es amplia y variada. Se destacan las siguientes especialidades: marketing, finanzas, asuntos legales, branding y comercio exterior, entre otras. Este tipo de consultorías resultan elementos muy valiosos para destrabar o acelerar procesos de crecimiento empresarial.

4-Actividades de networking y una ronda de negocios: en una línea de continuidad con esta visión sistémica o de red, el programa IncuBAte propone generar ámbitos de contacto y socialización entre los emprendedores y otros actores relevantes, tanto internos a la red como externos. Con este tipo de relacionamiento, lo que se busca es generar sinergias que se materializan en actividades de speed dating, rondas de negocios y charlas orientadas al sector.

5-Posibilidad de acceder a espacios de co-working aportados por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires: los emprendedores tienen la oportunidad de acceder a la infraestructura edilicia en alguna de las instalaciones del GCBA. Si bien es un beneficio

limitado (sujeto a cupo), es una iniciativa muy interesante porque apunta a resolver dos problemas en simultáneo: por un lado, reducir los costos inmobiliarios que genera para el emprendedor alquilar oficinas. Por otra parte, le permite estar integrado con la comunidad emprendedora, el sector público, los privados y otros actores de la sociedad civil.

Una vez egresados de los Programas, los emprendedores pasan a formar parte de la Comunidad a través de la cual reciben:

- *Formación continua.
- *Actividades de Networking.
- *Beneficios y/o descuentos relacionados al core de su negocio o emprendimiento.

c. Impacto en la comunidad

Para dimensionar el impacto que tienen estos desarrollos emprendedores en la comunidad, a continuación, se presentan una serie de variables e indicadores que ilustran el impacto del programa IncuBAte.

1-Perspectiva fiscal o tributaria

Desde un punto de vista fiscal o tributario es importante destacar que el Programa posee la capacidad de ofrecer un rápido repago vía la recolección de tributos, principalmente a los Ingresos Brutos.

De acuerdo con estimaciones realizadas por los responsables del Programa se confeccionó el siguiente cálculo aproximado. Tomando como dato base la inversión fiscal teórica inicial realizada de 12 millones de AR\$; y teniendo en cuenta una tasa de Ingresos Brutos (IIBB) de 3%. Esto significa que hipotéticamente si los 100 participantes pudieran alcanzar una facturación promedio de 1 millón de AR\$ anual por proyecto, se observa un repago estimado al año 4 de finalizada la Incubación.

Tabla 1. Perspectiva fiscal o tributaria y repago del programa IncuBAte (pesos constantes dic 2022)

	Empresas	Facturacion anual	Total año	Tasa de IIBB	Recupero
1	100	\$ 1.000.000	\$ 100.000.000	3,00%	\$ 3.000.000
2	100	\$ 1.000.000	\$ 100.000.000	3,00%	\$ 3.000.000
3	100	\$ 1.000.000	\$ 100.000.000	3,00%	\$ 3.000.000
4	100	\$ 1.000.000	\$ 100.000.000	3,00%	\$ 3.000.000
5	100	\$ 1.000.000	\$ 100.000.000	3,00%	\$ 3.000.000
				Total Recupero	\$ 15.000.000

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Dirección General de Emprendedores.

Si bien el objetivo primario del programa no se basa en una mirada fiscalista o tributaria ni tampoco se eligen a los proyectos a incubar con este criterio, resulta interesante mostrar

que las acciones del sector público en este aspecto no son deficitarias, sino que tienen un recuperó en el mediano plazo. Además, durante ese tiempo y en años subsiguientes, los proyectos incubados generan bienestar en la comunidad y dan respuesta a necesidades concretas que, de otra manera, no hubiera sido posible satisfacer.

2. Tasa de supervivencia

De acuerdo a un estudio realizado por la Dirección General de Emprendedores sobre las camadas de IncuBAte entre los años 2003 a 2018, se observa que la tasa de supervivencia alcanza a un 86.5% de los emprendimientos incubados. Este dato tiende a validar la hipótesis sobre la efectividad que tiene éste programa frente a una tasa de mortalidad general del 80%, mencionada en párrafos anteriores. Es un dato que resulta fundamental para entender el impacto real de un programa estatal de promoción de emprendedorismo, cuyo objetivo principal consiste en extender la vida de los emprendimientos para que estos logren escalar, generar empleo y valor agregado (Dirección General de Emprendedores, 2022).

c-Generación de empleo

De acuerdo con los datos arrojados por la encuesta que periódicamente realiza a las camadas anteriores la Dirección General de Emprendedores del Programa IncuBAte, se puede inferir que, en líneas generales, el resultado en términos de empleo ha sido positivo. Sobre la base de una muestra que no es representativa en términos estadísticos sino más bien ilustrativa del panorama actual, se observa lo siguiente:

- De la cantidad de miembros originales que componían a las empresas, actualmente se produjo un aumento del 12% del personal en aquellas que iniciaron su actividad con entre cuatro y ocho integrantes.
- De la cantidad de miembros originales que componían a las empresas, actualmente se produjo un aumento del 10% del personal en aquellas que iniciaron su actividad con entre ocho y quince integrantes.
- De la cantidad de miembros originales que componían a las empresas, actualmente se produjo un aumento del 8% del personal en aquellas que iniciaron su actividad con más de 15 integrantes.

d. Testimonios

Si bien la cuantificación resulta muy útil para poder mostrar el éxito o fracaso de una política pública y su implementación, no siempre le permite al lector captar el aporte que estas acciones generan sobre los participantes del ecosistema. Por eso, se presentan a continuación una selección de cuatro testimonios breves de actores institucionales que formaron parte del programa IncuBAte correspondientes a la camada 2022. Algunas reflexiones en torno a lo positivo y negativo de la edición 2022, serán retomadas en las conclusiones.

1. FAN

“La experiencia de participación en el Programa Incubate superó nuestras expectativas, ya que si bien al principio, al ser la primera vez que participamos, nos pareció un tanto abstracto, difícil de medir, y ambicioso en cuanto a la cantidad y variedad de actores intervinientes, nos encontramos al finalizar con resultados concretos, métricas confiables y una interesante sinergia entre las partes, que no sólo enriqueció a los emprendedores que trabajan con nanotecnología, sino que también nos permitió vincularnos con otros pares del ecosistema emprendedor”.

2. UCEMA

“En la Universidad del CEMA, estamos convencidos sobre el papel clave que tienen los emprendedores para el desarrollo de la comunidad mediante la creación de valor. También consideramos vital apoyar la creación de capital social que propicie un entorno de negocios a favor de la competencia, transparencia, innovación y la diversidad. Nuestra participación en IcuBAte nos permitió apoyar proyectos en un entorno de red para que pudieran validar sus modelos de negocios y tener muchas conversaciones productivas con especialistas. Los proyectos incubados han tenido un proceso de mentoreo y acciones específicas de networking con resultados concretos para acelerar sus negocios”.

3. IntegraRSE

“Incubate 2022: para el emprendedor entiendo que ha sido fructífero, más que nada para aquellos emprendimientos que tenían en claro el objetivo, pero para los que aún estaban validando su idea, o bien no entendían en qué negocio estaban no lo ha sido tanto. Es necesario setear con rigurosidad el estadio y la visión del equipo para determinar el tipo de asistencia a brindar, entiendo que en la edición 2022 no hubo tal rigurosidad, para lo cual nos hemos llevado un par de sorpresas. Para la edición 2023, le sumaría más asistencia en la validación de idea/identidad, en comercialización y fundamentalmente asesoría legal y contable”.

4. UBA Económicas

“El Centro Emprendedor de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, participó de la edición de IncuBAte 2022 como Institución acompañante. En dicha oportunidad asistió a 10 proyectos a través de un proceso de mentoría y una red de colaboración generada por el programa, como ser, contactos con referentes, otros emprendedores, mentores, distintas organizaciones, consultores, entre otros. Gracias a esto, los proyectos pudieron, en su gran mayoría, completar el proceso con éxito y avanzar velozmente en su desarrollo ya sea ajustando sus mercados, incrementando sus ventas, mejorando sus planes de comunicación y lanzando nuevos productos. Todo ello da cuenta de la importancia del mentoreo de emprendedores por parte de instituciones como nuestra casa de estudio, puesto que es un aporte al desarrollo económico

y social de la comunidad en la cual está inserta. Por eso mismo, consideramos necesarias instancias de evaluación del impacto que estos proyectos generan en dicha comunidad, a fin de mejorar los resultados en cada participación”.

Cabe destacar que el programa del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires analizado en este trabajo posee una oferta complementaria de servicios para la comunidad emprendedora, que se encuentran en otros estadios del proceso o trayectoria emprendedora. Esto incluye, pero no se limita a actividades de capacitación. A modo ilustrativo, serán enumeradas y descriptas a continuación:

- Eventos de vinculación entre universidades e instituciones educativas: enseñanza de metodologías y habilidades asociadas al emprendedorismo, llamado “mesa de universidades”.
- Conexión emprendedora: Ciclo de charlas que tiene como objetivo promover, inspirar y motivar la cultura emprendedora. Encuentros mensuales bajo una temática en tendencia o la historia y experiencia de un emprendimiento en primera persona.
- Vos lo Hacés: Concurso de ideas emprendedoras. Tiene por objetivo promover el surgimiento de proyectos emprendedores y alentar a los participantes a concretar sus ideas. Propone como eje central la formación y el acompañamiento a través de distintas actividades y dinámicas.
- Academia BA: Programa de formación emprendedora que se propone acompañar, fomentar y potenciar el desarrollo productivo de la comunidad emprendedora. Cuenta con tres modalidades, a- sincrónica virtual y b- presencial, asincrónica digital.
- Pacto Emprendedor: Es un programa integral que busca, a través de una mentoría de 2 meses, el intercambio de capital social y generar circuitos económicos virtuosos entre emprendedores y mentores voluntarios que fortalezcan el desarrollo económico local.
- Concursos de ideas de negocios, como “Vos lo Haces (#VLH)” en sus ediciones para estudiantes y graduados universitarios.
- Eventos como el “Día de la Cultura Emprendedora” que se desarrolla anualmente, eventos de conexión emprendedora con testimonios de emprendedores sobre sus desafíos y aprendizajes en el desarrollo de su proyecto emprendedor, entre otros.

Reflexiones parciales: aciertos y desafíos para el futuro.

A lo largo del trabajo fue posible caracterizar, interpretar y describir el rol que cumple el programa IncuBAte en cuanto al fortalecimiento de emprendimientos innovadores en la Ciudad de Buenos Aires. Para lograrlo, se buscó delimitar el mapa de actores que componen la red o ecosistema y conocer sus principales roles y funciones. En este sentido, se observa un conjunto de acciones tendientes a mejorar los planes de capacitación, mentorías y asesoramiento aplicados al mundo emprendedor. También se percibe la existencia de interacciones entre múltiples actores, que apunta a reducir la brecha en la asimetría informativa de sujetos individuales o colectivos. Estos pueden tener grandes diferencias en términos de estructura o conocimiento, pero parecerían compartir una cosmovisión sobre el mundo de los negocios.

A partir del relevamiento de la bibliografía especializada en el ecosistema emprendedor, es importante destacar que se observa un alto grado de coherencia entre las acciones ofrecidas por el programa IncuBAte y las problemáticas sectoriales; sobre todo en lo relacionado con la variable fortalecimiento del proyecto empresarial. Esto cobra mayor sentido si se tiene en cuenta que uno de los principales problemas que atraviesa el ecosistema emprendedor en su conjunto, es la continuidad temporal del proyecto.

La pertenencia a una red más amplia de actores individuales y colectivos, que poseen herramientas materiales y simbólicas críticas para un buen desenvolvimiento en el mundo de los negocios, permite pensar que el acompañamiento de actores externos al proyecto emprendedor resulta clave para su supervivencia en las primeras instancias de vida. El rol de los consultores, los mentores, las universidades y fundaciones se desarrolla en esta línea de acompañamiento. Otro punto a destacar como virtud del programa es la potencia que tiene la red a partir de la interacción generada entre los actores. Dicho poder se encuentra explicitado como una posibilidad de ofrecer valor a otros actores de la misma mediante transferencia de experiencias, metodologías, vinculaciones y consultoría.

En esta primera aproximación al problema, también fue posible observar como punto a favor del programa, que la creación de redes para emprendedores mediante programas de incubación, estimulan la interacción con propósitos bien delimitados. A través de procesos y momentos preestablecidos (diversas actividades de capacitación, networking, intercambio de ideas, mentorías especializadas, rondas de negocios, etc.) se genera un impacto positivo en los proyectos emprendedores y en la comunidad donde operan.

Si bien los datos cuantitativos presentados para medir el impacto del programa corresponden a mediciones parciales, pueden resultar ilustrativos de los avances que los proyectos están generando en la comunidad. No por la información específica que proveen actualmente sino por su carácter potencial; tanto para la red o ecosistema del que forman parte como para la comunidad en la que se encuentran insertos. Se espera continuar en el futuro con el proceso de medición de los graduados de la edición 2022 para evaluar sus efectos en el mediano y largo plazo.

Por el lado de los desafíos, el programa IncuBAte debe revalidar en cada edición su presencia en el ecosistema emprendedor. Asimismo debe ir readecuando su estructura año a año con el objetivo de captar las nuevas tendencias del mercado en materia de generación e incubación de startups, realizando una autoevaluación permanente y un benchmarking de los principales programas a nivel local, regional y mundial.

Adicionalmente es recomendable ajustar y actualizar el perfil de emprendimientos a seleccionar logrando que el mismo esté alineado con los sectores más relevantes en términos estratégicos y tecnológicos. Para todo esto resulta clave intensificar el seguimiento de los resultados de camadas anteriores para así medir, tabular y analizar el beneficio marginal de las acciones de incubación en los mismos, sobre todo en materia de supervivencia, ventas, empleo, facturación, etc.

Bibliografía

ANII. (n.d.). INFORMACIÓN PARA EMPRENDIMIENTOS.
<https://www.anii.org.uy/upcms/files/listado-documentos/documentos/132035.pdf>

- Aranzazu Echezarreta (coord.) (2018). *Global Entrepreneurship Monitor*. Resumen Ejecutivo: Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Febrero.
- Bourdieu, P. y Passeron, J. C. (2009). *Los herederos: los estudiantes y la cultura*. Buenos Aires: Siglo XXI editores.
- Brickley, J., Smith, C. y Zimmerman, J. (2005). *Economía empresarial y arquitectura de la organización*. Mc. Graw-Hill.
- Capelleras, J. y Kantis, H. (2009). *Nuevas empresas en América Latina: factores que favorecen su rápido crecimiento*. Universidad Autónoma de Barcelona. España.
- Carbonell, S. T. (2018). *Resumen Ejecutivo GEM - Buenos Aires 2018*, IAE Business School-Dirección General de Emprendedores, Buenos Aires.
- Cichi, F. (2021). *Análisis de mortalidad Empresas Argentinas*, Buenos Aires, Universidad del Salvador.
- Dirección General de Emprendedores del GCBA. Centro de Entrepreneurship IAE (2019). *Global Entrepreneurship Monitor CABA 2018/19*, IAE Business School, Buenos Aires.
- Melendrez, L. D. C. E. (2018). Principales factores asociados al éxito o fracaso en el emprendedurismo. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales*, (27), 1-19.
- Faiña, J.; Losada-López, C. y Montes-Solla, P. (2016). Innovación y emprendedurismo: Ordenando el rompecabezas de la Nueva Gestión Empresarial de la Innovación. *Munich Personal RePEc Archive*, Paper No. 75479, 8 December.
- Fundación IDEX.la. Instituto para el Desarrollo Exponencial de Latinoamérica (2022): <https://www.idex.la/mentores-idex>
- Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2019). *INCUBATE. Informe camada 2018*, Ciudad de Buenos Aires.
- Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2020). *INCUBATE. Informe camada 2019*, Ciudad de Buenos Aires.
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Dirección General de Emprendedores (2018). *Programa de Incubación 2003-2018*, Ciudad de Buenos Aires.
- Gutiérrez, R. A., y Stevanato, A. B. (2021). Emprendedurismo, movilización social e innovación: la gestión de residuos en municipios argentinos. *Revista iberoamericana de estudios municipales*, (24), 47-67.
- Kantis, H. (editor); Angelelli, P. y Moori Koenig, V. (2004). *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kantis, H. y Angelelli, P. (2020). *Los ecosistemas de emprendimiento de América Latina y el Caribe frente al COVID-19: Impactos, necesidades y recomendaciones*. Banco interamericano de Desarrollo.
- Kantis, H. y Federico, J. (2021). *Resiliencia y reinención de los emprendedores latinoamericanos en el contexto del impacto provocado por la pandemia*, Banco Interamericano de Desarrollo.

- Kantis, H.; Fernández, C. y Menéndez, C. (2021). *¿Cómo serán los futuros ecosistemas de emprendimiento en la pospandemia?: tendencias y escenarios en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Knaup, A. E. (2005). Survival and longevity in the business employment dynamics data. *Monthly Lab. Rev.*, 128(5), 50-56.
- Lapicki, R. y Terlato, A. (2021). Empresas ágiles – Claves para sobrevivir a la complejidad del ambiente. *Serie Documentos de Trabajo UCEMA*, N° 777, febrero, 1-32.
- Messina, M. (comp.) (2018). *Manual didáctico Emprendedurismo*. Montevideo: Universidad de la República. Comisión Sectorial de Enseñanza.
- Messina, M., y Hochsztain, E. (2015). Factores de éxito de un emprendimiento: Un estudio exploratorio con base en Técnicas de Data Mining. *Tec empresarial*, 9(1), 30-40.
- Ministerio de Desarrollo Económico y Producción. Dirección General de Emprendedores (2022). *Manual de procesos IncuBAte 2022*, Ciudad de Buenos Aires.
- Ministerio de Desarrollo Económico y Producción. Dirección General de Emprendedores (2022). *Inducción a instituciones de apoyo emprendedor*, Ciudad de Buenos Aires.
- Pauli, G. (2010). *The Blue Economy*, Paradigm Publishers.
- Programa de Innovación en Empresas Paraguayas - PROINNOVA Conacyt. (2019). [Conacyt.gov.py. https://www.conacyt.gov.py/proinnova](https://www.conacyt.gov.py/proinnova)
- Roundy, P.; Bradshaw, M. y Brockman, B. (2018). The emergence of entrepreneurial ecosystems: A complex adaptive systems approach. *Journal of Business and Research*, 86, 1-10.
- Saravia, F. (2017) *Emprender para transformar. Herramientas para una comunidad socialmente responsable*. Buenos Aires: Eudeba.
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique. *European Planning Studies*, Taylor & Francis Journals, 23(9), 1759-1769.
- Stam, F. C. y Spigel, B. (2016). Entrepreneurial Ecosystems. *Working Papers 16(13)*, Utrecht School of Economics.
- Start-Up Chile – We SUPport founders beyond businesses. (2023). [Startupchile.org. https://www.startupchile.org/](https://www.startupchile.org/)
- Terlato, A. (2019). Estrategia y Decisiones en ambientes VICA. Implicancias de este entorno para las empresas. *Serie Documentos de Trabajo UCEMA*, 699, agosto, 1-32.
- Trias de Bes, F. (2007). *El Libro Negro del Emprendedor: No digas que no te lo advirtieron*,
- Uribe Toril, J. y de Pablo Valenciano, J. (2011). Revisando el emprendedurismo. *Boletín Económico de ICE*, 3021, 1 al 31 de diciembre, 53-62.