



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS (MBA)

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

“Análisis de los Programas de Emprendimientos de
Base Tecnológica y su impacto en la creación y
desarrollo de organizaciones innovadoras en el AMBA”

AUTOR: ADRIÁN ELIZONDO

DIRECTOR: ALEJANDRO PRINCE

BUENOS AIRES, OCTUBRE 2022

Cláusula de compromiso de originalidad y propiedad intelectual

“Los conceptos, datos y opiniones vertidas, son de exclusiva responsabilidad del autor y no refleja necesariamente la opinión de tutores, y otras autoridades involucradas, deslindando a la institución de toda responsabilidad derivada de la exactitud de la información aquí contenida. Queda prohibida la reproducción total o parcial del artículo sin autorización del autor”.

Agradecimientos

Si bien esta obra, es en un principio un mérito individual, también es el resultado de un trabajo colectivo, donde el intercambio de posicionamientos y el permanente contacto con distintas personas sobre las diversas temáticas que se abordan, resultaron pilares fundamentales para emprender el gran desafío de llevarla a cabo.

Mis más sinceros agradecimientos, en primer lugar, a los docentes que conforman las diferentes materias de la carrera de grado y especialización de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, en especial al Prof. Daniel Jorge Romero y al Prof. Héctor Roudil, por las recomendaciones hacia mi persona durante el proceso de admisión de dicha Maestría.

Agradecer también al Dr. Alejandro Prince, por la atención dedicada a este trabajo y el acompañamiento desde el principio en el recorrido de la investigación. También darle gracias al Dr. Raúl Saroka, por involucrarme con una parte de su equipo de trabajo para intercambiar conocimientos y experiencias.

A los docentes que conforman la currícula de la Maestría realizada, como así también, dar gracias a mis compañeros de dicha travesía, en especial a los equipos de trabajo que tuve la posibilidad de conformar y compartir, por toda la colaboración y la ayuda recibida.

A las diversas instituciones y personas vinculadas a la educación pública, con quienes tuve la oportunidad de crecer, madurar y formarme como profesional, y especialmente como persona.

También agradecer a todos los informantes y referentes clave que participaron de las entrevistas realizadas de las instituciones evaluadas. A los emprendedores y a todo el personal de las empresas seleccionadas, por su tiempo y muy buena predisposición.

Agradecer fundamentalmente a mis afectos, quienes se alegrarían y celebrarían junto a mí, de este y otros logros en mi carrera. A Juan Pablo, mi papá, por enseñarme a disfrutar las cosas buenas de la vida. A Gladys, mi mamá, ineludible ser humano, por enseñarme el valor del sacrificio en todos los ordenes de la vida. A mis hermanos, por la enorme paciencia y comprensión de siempre. Ni más que decir, a mis abuelos, por ser los precursores y arquitectos de una extensa e inmejorable familia. Hacer una mención especial a mis amigos, los mismos de siempre, por permitirme compartir junto a ellos de esos buenos y malos momentos, por sus enseñanzas, respeto y confianza.

Por último, a quienes hoy ya no están, pero que seguramente están acompañándome en todo momento y lugar.

A todos ellos, muchas gracias.

INDICE

Introducción	5
El problema de Investigación	9
Objetivo General	11
Objetivos específicos	11
Hipótesis de la Investigación	11
Justificación	12
Marco Teórico	13
Metodología de la investigación	23
Análisis de Situación	25
<i>Descripción de las políticas públicas de innovación, los ámbitos de ciencia y tecnología y los centros de formación emprendedora de carácter tecnológico.</i>	25
Dinámica del Ecosistema Emprendedor Tecnológico	32
<i>Polo Científico Tecnológico de la Nación</i>	32
<i>Distrito Tecnológico de la Ciudad de Buenos Aires</i>	32
<i>Polo Tecnológico Constituyentes</i>	33
<i>Polo IT Buenos Aires</i>	35
<i>Parque Austral – Científico, Tecnológico y Empresarial</i>	36
Ámbitos de Formación Emprendedora	37
<i>Universidad Tecnológica Nacional (UTN)</i>	38
<i>Universidad de Buenos Aires (UBA)</i>	39
<i>Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA)</i>	41
<i>Universidad Austral</i>	42
<i>Instituto de Emprendimientos Científicos y Tecnológicos (IECyT)</i>	43
<i>Universidad Nacional de General Sarmiento</i>	45
Análisis de Situación	47
<i>Descripción del ecosistema emprendedor, los programas e instrumentos de emprendimientos tecnológicos y, los casos de estudio y su análisis.</i>	47
La cultura emprendedora en Argentina y los programas de emprendimientos de base tecnológica en el AMBA periodo (2011-2014). Los casos seleccionados.	48
La cultura emprendedora en Argentina y los programas de emprendimientos de base tecnológica en el AMBA periodo (2015-2020). Los casos seleccionados.	59
Descripción de los casos seleccionados. Características generales de los programas de emprendimientos de base tecnológica	66
Ministerio de Industria de la Nación	67
<i>Programa Aprendiendo a Emprender</i>	67
<i>Programa Capital Semilla</i>	68

<i>Programa de Acceso al Crédito y la Competitividad – Emprendedores</i>	71
<i>Programa Innovación en Cadenas de Valor</i>	72
<i>Programa de Empresas Madrinas</i>	73
Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación (MINCyT)	76
<i>Subsidios a Emprendedores</i>	76
<i>Créditos Exporta (FONSOFT)</i>	77
<i>Empretecno-EBT Empresas de Base Tecnológicas</i>	78
<i>Programa de Fomento de la Inversión Emprendedora en Tecnología (PROFIET)</i>	79
Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires	82
<i>Programa Buenos Aires Emprende</i>	82
Banco de la Nación Argentina	88
<i>Fundación EMPRETEC Argentina – Programa EMPRETEC</i>	88
BBVA Innovation Center	90
<i>Programa Apoyo a Emprendedores BBVA Open Talent</i>	90
Wayra Argentina – Grupo Telefónica	93
Intel Tecnología de Argentina SA – Desafío Intel América Latina	95
Quásar Ventures	97
NXTP Labs - Nextperience	99
Patagonia Ventures	101
Esquema de los Programas de Emprendimientos de Base Tecnológica	104
Las dimensiones analíticas del ecosistema emprendedor tecnológico indagadas y sus implicancias temporales	118
Programas de Emprendimientos de Base Tecnológica en AMBA	130
<i>Consideraciones Generales</i>	140
Casos de Análisis	141
<i>Caso de estudio: “Think Y”</i>	141
<i>Caso de estudio: “Tualbañil.com”</i>	144
<i>Caso de estudio: “Wideo”</i>	147
CONCLUSIONES	150
<i>EL DESARROLLO EMPRENDEDOR TECNOLÓGICO, LAS INSTITUCIONES Y SUS INICIATIVAS.</i> .	150
<i>LOS INTERROGANTES EMERGENTES</i>	150
<i>Comentarios iniciales y estructura de las conclusiones</i>	151
<i>Puntos de convergencia y divergencia</i>	152
Reflexiones emergentes	160
Bibliografía	164
Anexos	167

Introducción

El siguiente trabajo que se presenta a continuación, es el resultado de un proceso de búsquedas tanto teóricas como empíricas, llevadas a cabo desde el inicio del recorrido y a lo largo de toda la investigación propiamente dicha.

Durante el transcurso de la etapa de mi carrera profesional he tenido la posibilidad de participar en diversos proyectos de gestión organizacional, los cuáles me permitieron de algún modo, robustecer, comprender y problematizar mis intereses de aprendizajes continuos vinculados al ámbito de las tecnologías de la información y la comunicación, los emprendimientos asociados y sus limitaciones geográficas. Asimismo, la formación adquirida por medio de la currícula de estudio correspondiente al marco del Programa de MBA de la Escuela de Posgrado de la Universidad de Buenos Aires, contribuyó a delimitar el objeto de estudio de esta tesis, así como incorporar diferentes herramientas de diversos campos disciplinares para abordarlo.

El complejo entramado del objeto de estudio condujo a incorporar además definiciones conceptuales provenientes de diferentes enfoques disciplinares; los estudios sociales de la tecnología, los estudios del campo del emprendedorismo y sus instituciones junto a los estudios del territorio delimitado de influencia.

En relación a su estructura, el trabajo de investigación se divide en una introducción, dos módulos, una conclusión y reflexiones emergentes. Consecuentemente, el trabajo de esta tesis se enfoca en el análisis de los programas de emprendimientos de base tecnológica y su impacto en la creación de nuevas empresas innovadoras dentro del AMBA (Área Metropolitana de Buenos Aires) correspondiente al periodo 2011-2020.

La investigación enmarcada en dicho trabajo, indaga acerca de los diversos desafíos que plantean los programas de emprendimientos de base tecnológica a los diferentes actores que componen el ecosistema emprendedor tecnológico local en general y a las instituciones públicas, privadas y mixtas que las contienen y difunden en particular. En este sentido, una de las principales preguntas de trabajo se orienta a indagar acerca del posicionamiento que tienen tales instituciones dentro del ecosistema señalado.

Las principales conclusiones obtenidas y las reflexiones emergentes del proceso de investigación realizado, formaron parte de la selección e implementación de casos de estudio, encuestas del segmento referenciado, reuniones y entrevistas con diferentes especialistas en la temática e integradas, asimismo, a la bibliografía contemplada. De ese modo, a través de diversas lecturas, preguntas, observaciones y experiencias con los referentes entrevistados, el trabajo de esta tesis propone analizar los procesos que determinan la dinámica de los programas de emprendimientos tecnológicos de las instituciones señaladas, identificando la heterogeneidad de intereses y orientaciones de los distintos actores involucrados en su adopción. A los efectos de la mencionada investigación, se exponen y analizan los casos del Ministerio de Ciencia y Tecnología e Innovación, el Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, el Banco de la Nación Argentina, el BBVA Innovation Center, Wayra Argentina (Grupo Telefónica), Intel Tecnología Argentina (Desafío Intel América Latina), Quasar Ventures, NXP Labs y Patagonia Ventures.

Al mismo tiempo, se exponen y analizan los casos de estudio de tres emprendimientos de base tecnológica correspondientes a diferentes segmentos de las Tecnología de la Información (TIC's), donde se identifican diversas etapas de desarrollo organizacional

vinculadas tanto a su nivel de maduración como a su organización interna. Asimismo, y desde otra perspectiva, se indaga acerca del rol que cumplen las instituciones de formación emprendedora en el proceso de construcción de los perfiles emprendedores y su impacto en el ecosistema emprendedor señalado.

Consecuentemente, el trabajo de esta tesis parte de considerar que la relación directa entre los programas de emprendimientos referenciados y la comunidad emprendedora tecnológica local no se origina de manera sistemática y puede estar determinada, en gran parte, por la disponibilidad de recursos y las características de las instituciones, los rasgos distintivos de los equipos emprendedores y por los distintos intereses de los actores involucrados en su difusión y promoción.

El contexto global en el que se enmarca la investigación

El fuerte avance de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's) ha provocado serios y profundos cambios económicos, sociales y culturales en las últimas décadas (Cohen, De Long y Zysman; 2000). Con el gran debilitamiento del "fordismo", diversos autores coincidieron en la emergencia de un nuevo paradigma tecnológico, al que denominaron post industrial, post fordista, digital o informacional (Sztulwark, 2011; Safón Cano, 2000; Castells, 1996; Liepitz, 1994; Piore, 1984; Bell, 1973).

El desarrollo experimentado por las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC's) o de las tecnologías digitales en las últimas décadas, y sobre las innovaciones empresariales asociadas a ellas, han definido un espacio económico que ha recibido diferentes denominaciones, como por ejemplo, sociedad post industrial, economía del conocimiento, economía de la innovación, economía basada en red, nueva economía y economía digital, entre otras (Cohen, De Long y Zysman, 2000).

El trabajo, el ocio, el transporte o incluso, las relaciones personales, se encuentran en un proceso de cambio permanente debido a la profunda y gran influencia que estas tecnologías han tenido sobre la sociedad. Tanto es así, que en la nueva realidad a la que el conocimiento y la tecnología trasladan al ser humano, existen nuevas formas y concepciones del tiempo o del espacio (Castells, 2005).

Desde el punto de vista económico se han producido cambios en la estructura mundial que han desembocado en una nueva economía. Por una parte, las nuevas tecnologías han transformado la economía tradicional, dando lugar a una casi compleja estructura interconectada de forma global, en la que el gran desarrollo de las comunicaciones ha jugado un papel fundamental. Adicionalmente, la incorporación de la tecnología en el proceso productivo ha transformado elementos tales como la localización, el tamaño, las estructuras o las relaciones entre las empresas (Brynjolfsson y Kahl, 2000).

Por otra parte, estas nuevas tecnologías, dan lugar a un nuevo mercado de enormes dimensiones, formado por todos aquellos bienes y servicios que dependen de forma crítica de las tecnologías digitales o lo son en sí mismas, lo cual constituye la base de la economía digital (Kling y Lamb, 1999).

Estas transformaciones tuvieron su repercusión sobre el escenario competitivo de las firmas. Por un lado disminuyeron los costos de comunicación, transporte, coordinación y control, lo cual implicó la reducción en las barreras a la entrada en la mayoría de las actividades económicas en donde se aplicaron las nuevas tecnologías (Mariotti, 2000; Butler y otros, 1997). Así, la principal barrera a la entrada del nuevo paradigma pasó a ser la capacidad y las competencias de las firmas para desarrollar, manejar, gestionar y comercializar los activos intangibles, como el conocimiento, ya sea bajo la forma de procesos o productos (Rullani, 1994). Al mismo tiempo, los adelantos tecnológicos

permitieron que se exploten una mayor cantidad de oportunidades de negocios (Pérez, 2001) que surgieron tanto del desarrollo de nuevos sectores dinámicos (biotecnología, nanotecnología, ciencias de la vida, software, videojuegos, diseño, etc.) como de la aplicación de las nuevas tecnologías en sectores maduros (agropecuario, siderúrgico, automotriz, etc.).

En Argentina, el periodo posterior al fin de la convertibilidad implicó un cambio en las condiciones macroeconómicas y en la coyuntura internacional. Entre otros factores, la devaluación cambiaria y el mantenimiento de un tipo de cambio muy competitivo, las políticas de estímulo de consumo interno, el aumento de inversión pública y la mejora en los términos de intercambio implicaron una serie de nuevos incentivos para el tejido empresarial en su conjunto (Damill y Frenkel, 2009; Anlló y otros 2007; Cetrángolo y otros, 2007; Fernández Bugna y Porta, 2007).

En este nuevo escenario, se crearon, se consolidaron y se desarrollaron numerosas empresas que aprovecharon nuevas oportunidades de negocios y crecieron en forma sostenida tanto en términos de empleo como facturación (Kantis, 2009).

La emergencia y el desarrollo de estas empresas jóvenes dinámicas va en línea con una tendencia de carácter más general iniciada hace un par de décadas a nivel global, relacionada con el incremento en la velocidad y cantidad de nacimientos de empresas de rápido crecimiento (Oyelaran Oyeyinca, 2006; Fontes y Coombs, 2001).

Durante un periodo de crecimiento de la economía mundial y, especialmente, de la economía Argentina, estas empresas gozaron de un ambiente de selección menos restrictivo que aquellas nacidas a mediados de los 90'. Esto se verifica tanto en la evolución de las tasas de supervivencia de las nuevas firmas como en el aumento de la cantidad de empresas gacelas (Kantis, 2011).¹ Asimismo, la relativa bonanza del mercado doméstico proporcionó a esta camada de empresas jóvenes una plataforma de experimentación para su posterior internacionalización. También permitió generar los recursos necesarios para sobrevivir durante los primeros años de vida empresarial, aquellos señalados por la literatura como los de mayor riesgo de quiebra (Frankish, 2006; Saridakis, 2008).

En este sentido, durante los años transcurridos durante el periodo 2002-2009, estas empresas jóvenes pudieron experimentar un proceso de crecimiento importante, ligado tanto al mercado interno como al mercado externo, que implicó además, una serie de aprendizajes y desafíos denominados en la literatura como “dolores del crecimiento” (Flamholtz y Randle, 2007). La agenda de desafíos para estas firmas, logra combinar asignaturas tanto internas, relacionados con su gran desarrollo organizacional, como externas a las firmas, vinculados con el cambio dentro del contexto económico global (Kantis y otros, 2011). Estos denominados “dolores”, suelen suceder debido a los acelerados cambios organizacionales, financieros y estratégicos que experimentan estas empresas (Gonzalo, 2012).

Además, en las últimas tres décadas, emergieron y se consolidaron diversas formas de organización empresarial conceptualizadas como red o de redes de empresas (Watts, 2006; Sturgeon, 2001; Gereffi, 1994; Szarka, 1994). Las características de los nuevos sectores intensivos en tecnología llevaron a que muchos proyectos se realicen de manera conjunta, entre varias empresas, para disminuir los riesgos y aprovechar la heterogeneidad del conocimiento y expertise de cada firma (Faulkner, 1993; Freeman,

¹ Se define como empresas jóvenes dinámicas o “gacelas” a aquellas empresas que tienen entre 5 y 15 años, y cuya facturación creció al 20% o más durante al menos 3 años consecutivos. Estas empresas suelen encontrarse en casi todos los sectores productivos aunque aquellas basadas en la aplicación de nuevas tecnologías han despertado mayor interés ya que contribuyen significativamente en materia de innovaciones, diversificación del perfil productivo y generación de empleo calificado (Kantis Y Gonzalo, 2011).

1991). Así la estructuración en red permitió fragmentar las cadenas productivas, aunque manteniéndola coordinación a lo largo de las mismas (Perry, 1999; Gereffi, 1994; Best, 1990).

Empresas de base tecnológicas. “Las Gacelas Tecnológicas”.

Las nuevas empresas y las empresas jóvenes, especialmente las tecnológicas, se posicionan como protagonistas principales de este nuevo esquema postfordista por su capacidad de generar innovaciones radicales, por la ventaja que tienen sobre las firmas existentes para adaptarse a los cambios y por ser el mejor canal para que los trabajadores del conocimiento logren comercializar sus nuevas ideas de negocio (Audretsch y Thurik (2000 y 1997). Según (Gonzalo, 2012), específicamente lo que estos autores señalan es que se asiste a una transición desde una “economía managerial”, que dominó la escena económica desde la Segunda Guerra Mundial y se caracterizó por la concentración económica, la consolidación de importantes firmas multinacionales y las teorías de la convergencia hacia la “economía emprendedora”.

En las últimas décadas y como característica de los países desarrollados, se evidenció un incremento en la velocidad y cantidad de nacimiento de empresas jóvenes de base tecnológica (Oyelaran Oyeyinka, 2006; Fontes y Coombs, 2001; Audretsch, 1995).

La gran mayoría de las firmas tecnológicas que existen actualmente en el mundo no existían a inicios de la década de los 70' (Nemirovsky y otros, 1999). En este sentido, muchas de las firmas jóvenes de base tecnológica se han destacado por su rápido crecimiento, lo cual ha llevado a que se las denomine “gacelas” (Almus, 2002; Autio, 2005; Davidsson y Henrekson, 2002).

El desarrollo de las gacelas de base tecnológicas adquiere fuerte relevancia en los países de desarrollo intermedio como la Argentina. Si bien estos países suelen tener una base científica de cierta importancia, su estructura industrial todavía presenta una serie de debilidades como lo son la dependencia de tecnologías importadas, los comportamientos empresariales adversos al riesgo, la limitada integración de las actividades industriales, insuficiente comunicación entre el sector público y el sector privado, etc. (Padua y otros, 1999). En este marco, las gacelas tecnológicas pueden aportar mucho y de diferentes formas para complejizar las estructuras industriales de estos países (Fontes y Coombs, 2001).

En este escenario, el surgimiento de este tipo de emprendimientos, es un fenómeno que tomó un primer impulso en la década de los 90' pero que se potenció desde la salida del modelo de “convertibilidad”. Esto es particularmente destacado en sectores emergentes como el desarrollo de software y otras aplicaciones basadas en la adopción de las TICs siguiendo en gran medida la tendencia observada a nivel global (Novick y otros, 2011; Ceria y Pallotti, 2010; Gonzalo, Federico, Drucaroff y Kantis, 2010; López y Ramos, 2008; Borello y otros, 2006). Rápidamente, este sector ganó visibilidad y fue el gran objetivo de políticas activas para su desarrollo (Foros de competitividad, FONSFOT), al tiempo que se fue avanzando en la conformación de un tejido institucional de soporte (CESSI; Parques Científicos Tecnológicos, etc.).

Si bien existe un escenario favorable para el desarrollo de ideas innovadoras en la región, más precisamente en Argentina y, los actores involucrados han comenzado a destinar esfuerzos para encontrar la mejor estrategia que permita alinear intereses comunes, no existen antecedentes de que se hayan realizado estudios preliminares que describan una visión clara acerca de la funcionalidad de un modelo eficiente de programas para a promocionar el desarrollo de emprendimientos de base tecnológica.

En definitiva, como punto de partida, este trabajo describirá las características más generales de los emprendimientos de base tecnológica, actores involucrados, casos de éxito, principales fuentes de financiamiento y su realidad actual en la Argentina.

Luego se describirá específicamente el modelo actual que engloba a los programas que promocionan los emprendimientos de base tecnológica en el AMBA actualmente. Asimismo, se investigará acerca de sus fortalezas y debilidades, y la problemática que genera la inexistencia de una política pública de gestión eficaz definida al respecto.

En última instancia, de acuerdo a los resultados obtenidos se realizará un análisis de las implicancias del modelo actual en comparación con el modelo en construcción para encontrar una alternativa viable a través del financiamiento público y/o privado.

Se concluirá con algunas reflexiones finales sobre cómo está afectando y como podrá afectar en el futuro al segmento tecnológico, y, por ende, al desarrollo de una nueva economía en la Argentina.

El problema de Investigación

El surgimiento y desarrollo de empresas es un fenómeno complejo y multidimensional. En consecuencia, su análisis requiere adoptar un enfoque holístico, es decir, que incluya a los principales factores sociales, culturales, institucionales y económicos que definan la arena en la que nacen las empresas (Buame, 1992). Más allá de que los emprendedores “enactúan” el ambiente, todo ello es más factible bajo condiciones favorables a la empresariedad. El proceso de creación de organizaciones tiene como punto de partida la identificación de una oportunidad de negocio, que luego de ser conceptualizada y validada, es materializada mediante la movilización de un conjunto de recursos que dan lugar a un nuevo emprendimiento, incluyendo aquello que significan la creación de una nueva empresa, ya sea nueva por un empresario o bien de una persona con antecedentes empresariales previos (Gartner, 1988).

A nivel internacional, en las últimas dos décadas, las gacelas tecnológicas han recibido creciente atención desde diferentes ámbitos. Desde la perspectiva de la política de apoyo, estas firmas son vistas como un agente relevante por su aporte en diferentes aspectos: al crecimiento y revitalización de la economía, a la creación de empleo de calidad, al cambio de perfil productivo regional o nacional, al estímulo de la competencia y al proceso innovativo (Henrekson y Johansson, 2008; Audtresch y otros, 2007; Fontes y Coombs, 2001; Birch, 1981). De esta manera, cada vez más países se embarcaron en la creación de instituciones y programas de apoyo a la creación de empresas con alto potencial de crecimiento, y en particular, de aquellas basadas en el conocimiento y la innovación (Audtresch y otros, 2002; Lundström y Stevenson, 2005). Incubadoras y aceleradoras de empresas, programas universitarios, fomento de los spin-offs académicos y desarrollo de la oferta de capital de riesgo, aparecen como los instrumentos más utilizados (Comisión Europea, 2004; Zavatta, 2008; Kantis y otros, 2004).

En la pasada década, experiencias europeas y de países asiáticos han demostrado que es posible llevar adelante estrategias de desarrollo exitosas, sobre la base de crear nuevas estructuras organizativas donde empresas, universidades, entidades financieras y organismos de promoción gubernamentales cooperan para competir. Estas organizaciones se conocen como Incubadoras de Empresas, Parques Científico/tecnológicos, Clúster y Tecnópolis. A través de estas estructuras fluyen personas emprendedoras con una idea embrionaria de un negocio para luego convertirse, en muchos casos, en una empresa innovadora exitosa, cuyo mercado es

el mundo, capaz de ser generadora de riquezas y trabajos dignos. A este flujo de personas, ideas, apoyos, instituciones e interacciones, se la conoce como Proceso Emprendedor (Willis, 2002).

Pese a todo este interés, las gacelas tecnológicas son una minoría de empresas que alcanza una performance muy superior al resto de las firmas jóvenes y que no abunda dentro de la población empresarial (Gonzalo, 2012).

Como señalan Garmsey y Hefferman (2005), la minoría del total de las nuevas firmas sobrevive a los primeros cinco años de vida, la mayoría de estas permanecen en un tamaño reducido luego de estos cinco primeros años y solo un pequeño grupo se convierte en líder de su segmento.

Si bien se avanzó mucho en lo que se refiere a la formulación de políticas para la generación de gacelas tecnológicas y en el estudio de los determinantes de su crecimiento, aún no se cuenta con una masa crítica de investigaciones respecto a cómo es el proceso a través del cual nacen y crecen estas empresas (Capelleras y Rabetino, 2008; Delmar, 2003; Storey, 1994; Eisendhart y Schoonhoven, 1990).

Asimismo, en lo que refiere al ámbito de las investigaciones, no existen muchos estudios sobre las gacelas tecnológicas en América Latina (Capelleras y Kantis, 2009; Rabetino, 2007). En palabras de (Gonzalo, 2012), dado que la mayor parte de las investigaciones sobre estas firmas se desarrollan en Europa, América del Norte o Asia faltan estudios que exploren los desafíos específicos que se les plantean a estas empresas en el marco regional en general y argentino en particular.

En Argentina, existen diversas iniciativas que buscan fomentar la creación y desarrollo de emprendimientos de base tecnológica. Estas iniciativas son promocionadas tanto desde el ámbito público como del sector privado y ofrecen, de acuerdo con el contenido de sus programas, desde inversión monetaria hasta la infraestructura técnica.

A nivel regional, nuestro país cuenta con el gran reconocimiento obtenido en base a la creación de plataformas exitosas, que han logrado expandir sus negocios más allá de su ubicación geográfica, estableciéndose en el primer lugar de la región, en cuanto a la gestación y consolidación de proyectos de estas características.

Sin embargo, a pesar de este contexto favorable para estos emprendimientos, hay una gran brecha que separa los proyectos que logran conseguir financiación y convertirse en una gran empresa, de aquellos proyectos que nunca logran despegar.

En este contexto, los interrogantes a considerar son los siguientes:

- a) ¿Cuál es el nivel de efectividad que tienen estos programas de financiamiento para fomentar una nueva cultura de emprendimientos de base tecnológica?
- b) ¿De qué manera son promocionados dichos programas a través del accionar de los distintos actores involucrados?
- c) ¿Cuáles son los aspectos más importantes que deberán tener en cuenta los nuevos emprendedores para acceder a dichos programas de financiamiento?
- d) Los nuevos emprendedores, ¿se identifican con una cultura de aprendizaje que les permita alinear su estrategia de negocios para enfrentar nuevos desafíos?

- e) De no ser así, ¿cómo traspasar las barreras que impiden o limitan el acceso a esa cultura?

Objetivo General

Determinar el grado de incidencia que tienen los programas de emprendimientos de base tecnológica en el AMBA, en la creación y crecimiento potencial de nuevas organizaciones innovadoras, a través del análisis de factibilidad de sus contenidos específicos y el nivel de aceptación institucional en el contexto socioeconómico actual.

Objetivos específicos

- 1) Analizar las diferentes percepciones de los especialistas en el tema a abordar para adquirir una mayor comprensión del fenómeno.
- 2) Realizar un análisis descriptivo acerca de las instituciones locales implicadas para determinar las distintas clasificaciones de programas de emprendimientos tecnológicos que lo conforman.
- 3) Diseñar un modelo de investigación cuali-cuantitativo para determinar todas aquellas variables que deben ser consideradas por los nuevos emprendedores para realizar el inicio de sus proyectos de base tecnológica.
- 4) Identificar las ventajas y desventajas emergentes de los programas analizados, comparando el modelo tradicional vigente y el modelo en construcción a partir de los resultados obtenidos.
- 5) Evaluar el impacto institucional que tiene el aprovechamiento progresivo en la utilización de tales programas en el desarrollo de los emprendimientos de base tecnológica.

Hipótesis de la Investigación

El trabajo de investigación de esta tesis se basa en las siguientes premisas generales:

En primer lugar, se parte de considerar que tanto el sector de las tecnologías como el de las comunicaciones gozan de un escenario favorable en la Argentina. Una prueba de ello son las herramientas que existen hoy en día, para fomentar el desarrollo de nuevos emprendimientos de base tecnológica. Asimismo, estas mismas iniciativas son promocionadas en un contexto donde el mercado de trabajo está cambiando y permite una mayor propensión hacia el emprendedorismo.

En segundo lugar, se presenta un escenario donde la necesidad de transformar los diversos proyectos en verdaderos emprendimientos tecnológicos requiere de una cantidad importante de emprendedores con más ideas innovadoras y con inversores que estén dispuestos a respaldar esa apuesta. En este marco, diferentes instituciones del ámbito público y privado buscan ideas innovadoras, y emprendedores innovadores buscan inversiones para impulsar sus negocios. Es ahí, donde se generan los vínculos con las grandes empresas y/o el Estado, para que a través de sus programas apoyen y acompañen el desarrollo de los proyectos.

Sin embargo, **en tercer lugar**, una proporción considerable de los emprendimientos de base tecnológica no logran desarrollarse o crecer por falta de inversores en las etapas

tempranas de los proyectos respectivos. En otros tantos casos, si bien la idea resulta ser lo suficientemente buena, los responsables de estos proyectos tropiezan a la hora de diseñar un plan de negocio sólido y consistente que pueda captar la atención de futuros inversores.

De esta forma, se enumeran a continuación algunas preguntas que guiaron el trabajo de esta investigación:

Si partimos de la última premisa, es decir, de considerar la falta de financiamiento para la creación y desarrollo de emprendimientos de base tecnológica, ¿Qué papel juegan los programas de emprendimientos tecnológicos en este tema?, ¿Cuál es el rol de los emprendedores tecnológicos en este contexto?, ¿De que manera influyen los actores del ecosistema emprendedor tecnológico, especialmente las instituciones que difunden dichos programas en la definición de sus políticas y contenidos?

Justificación

Las demandas actuales que exige el desarrollo de una cultura tecnológica requieren de nuevas y flexibles formas de pensamiento que permitan generar algunas soluciones eficaces a las problemáticas de la sociedad actual.

Sin embargo, ese proceso de transformación cultural no puede darse de una manera automática, sino que también demanda de un proceso de construcción continuo que se apoya en otros procesos de análisis e investigación.

La innovación hoy se presenta como el factor principal que atrae al mundo corporativo y genera ventajas competitivas para el éxito de una compañía. La búsqueda de socios de negocios y proyectos complementarios que ayuden a impulsar las iniciativas son determinantes a la hora de emprender. Asimismo, con el desarrollo de Internet y la socialización online, este proceso se dinamiza y se torna más complejo.

En este contexto, los programas de emprendimientos de base tecnológica difundidos tanto, desde el ámbito público como el ámbito privado, en concordancia con su misión de incentivar a los emprendedores innovadores del país, busca llenar los espacios vacíos que se presentan en la promoción y desarrollo de una estructura definida que favorezca la actualización y fortalecimiento de esta actividad.

En definitiva, el desarrollo de una nueva cultura tecnológica redefine nuevas formas de relaciones entre los actores involucrados y, lograr comprender esta dinámica, permitirá identificar todas aquellas variables no resueltas bajo el enfoque tradicional, para el rediseño de una estrategia que resulte adecuada a las demandas de dichos actores y al fortalecimiento de una capacidad innovadora en constante desarrollo.

La investigación que se plantea a continuación, brindará un diagnóstico situacional completo sobre el impacto que tienen estos programas en la implementación actual de un proceso de transformación cultural hacia un nuevo escenario de negocios local, que, además, podrá ser una herramienta informativa de utilidad para la generación de nuevas propuestas con respecto al tema en cuestión.

Siguiendo esta misma línea de acción, los resultados de esta investigación permitirán la formulación de guías o parámetros aplicables en el diseño o rediseño de contenidos específicos que estén alineados con los perfiles profesionales del nuevo emprendedor innovador y las demandas del contexto tecnológico actual.

Este trabajo de investigación, de naturaleza descriptiva y exploratoria, tiene el objetivo de brindar un enfoque alternativo acerca de la funcionalidad de las diversas fuentes de financiamiento y soporte institucional emergentes a través de programas orientados a impulsar la creación y consolidación de emprendimientos de base tecnológica respecto al ámbito del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA).

Marco Teórico

A continuación, en relación al marco de la revisión bibliográfica, se llevará a cabo una descripción generalizada con foco en el proceso de creación y desarrollo de nuevas empresas, de acuerdo a la concepción de diferentes autores, en dos ámbitos:

Por un lado, se realizará una síntesis sobre la visión del esquema emprendedor con sus rasgos distintivos. Por otra parte, se desarrollará una breve reseña teórica acerca de la interpretación conceptual sobre los ejes estratégicos de gestación y crecimiento organizacional propuestos.

1. Enfoque del Sistema de Desarrollo Emprendedor

1.1. Conceptualización

Durante el transcurso de los últimos años, muchos autores han definido el proceso emprendedor de acuerdo a diferentes concepciones, las cuáles, se pueden enmarcar o distinguir en dos esquemas relevantes. En este sentido, (Kantis, 2003) propone un esquema estático, donde sobresalen aquellos autores que plantean la necesidad de responder al interrogante de quien debe ser considerado emprendedor, focalizando en las personas y sus competencias. Por otra parte, destaca aquellos autores que dan forma a un esquema dinámico, quienes consideran que son los factores exógenos, determinados por el contexto económico, político, social y cultural, combinados con competencias individuales, lo que permite que determinadas sociedades desarrollen las condiciones necesarias para el nacimiento y crecimiento de nuevas empresas.

Dentro del primer esquema, uno de los más recientes aportes, es desarrollado por el Programa ADN (Emprende), quienes definen al emprendedor como aquella persona que identifica una oportunidad de negocio y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha; está dispuesto a asumir un riesgo económico y a enfrentar con decisión acciones difíciles. Agregan, que comenzar un negocio propio requiere de audacia, determinación y trabajo duro. Este motor interno que se conoce como espíritu emprendedor, es lo que logra distinguir al emprendedor del ejecutivo corporativo o empleado.

Sin embargo, desde el esquema dinámico, espacio donde se resignifica la relación entre el contexto y las capacidades emprendedoras, hay un conjunto de autores que se distinguen por conceptualizar la creación de empresas como un proceso.

En esta línea de acción, Gibbs y Ritchie (1982), postulan que la empresarialidad más que un fenómeno con sus raíces en los aspectos personales tiene su razón de ser en el contexto social en el que se desenvuelven los emprendedores. Gartner (1988), en tanto, profundiza la idea del proceso empresarial al plantear la inequívoca formulación de la pregunta acerca de quién debe ser emprendedor, ya que el acto de emprender está definido por la acción de emprender y no por la persona que realiza dicha acción.

1.2. Importancia

Estos enfoques son relevantes, ya que es a partir del proceso de gestación y creación de los emprendimientos que se definen, adoptan y comienzan a consolidar diferentes características de gestión, cultura organizacional, criterios de toma de decisión, etc., que van a determinar en buena medida el proceso de crecimiento futuro de las firmas (Gonzalo y Kantis, 2012).

Según el propio modelo del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), existe una serie de factores que representan al contexto, otra serie de factores que son características de los emprendedores, y un factor en común, determinado por las oportunidades de negocios, cumpliendo el rol de nexo en la integración de ambos factores.²

Si bien estos esquemas han colaborado a entender la complejidad del proceso de gestación empresarial, hay que destacar el valioso aporte de autores provenientes de la teoría de redes, quienes lo conceptualizan como un proceso de naturaleza colectiva (Johansson, 1990). Por su parte (Birley, 1985), manifiesta que las redes informales juegan un rol decisivo en el intercambio de información, en la detección de nuevas oportunidades de negocios y en la obtención de recursos. En esta misma línea de pensamiento, (LeBortef, 2000) puntualiza que una persona competente debe saber actuar en un contexto particular tanto a través de recursos personales, como así también, a través de recursos de redes. Como consecuencia, estos últimos recursos actúan como punto de encuentro donde se conectan la estructura de oportunidades, el emprendedor y los recursos (Kantis, 2000).

En el marco de estas definiciones, y haciendo hincapié en el rol que desempeñan las redes y el capital social como factores relevantes, (Kantis, 2003) explica las distintas variables a considerar en un esquema emprendedor, diseñado a partir de una visión sistemática, de acuerdo a la síntesis del siguiente esquema: “El proceso emprendedor incluye diferentes etapas y eventos al interior de las mismas cuyo output es el nacimiento de empresas y de emprendedores. Las etapas son la gestación del proyecto empresarial (la adquisición de la motivación y las competencias para emprender, la identificación de la oportunidad o idea de negocio, la elaboración del proyecto); el lanzamiento de la empresa (la decisión final del emprendedor y el acceso / organización de los recursos) y la gestión de los primeros años de vida de la empresa (el ingreso al mercado, la resolución de los problemas de la supervivencia y el despegue de la firma)”.

1.3. Características

Los elementos anteriores (eventos del proceso emprendedor y factores que inciden sobre los mismos), definen un sistema integrado por diferentes componentes, insumos y resultados en términos de actividad emprendedora o de creación de empresas.³

En este sentido, es posible definir el Sistema de Desarrollo Emprendedor (SDE) como el conjunto de elementos y factores que contribuyen u obstaculizan el nacimiento y desarrollo de emprendedores y de empresas (Kantis, 2013).⁴

² El GEM es un programa de investigación a nivel global que estudia la relación entre la actividad emprendedora y el desarrollo económico. Comenzó en 1999 como una iniciativa de Babson College (USA) y London Business School (UK) con 10 países. Actualmente 64 países, 180.000 entrevistas realizadas cada año y 11 informes globales publicados es considerada como una de las fuentes de información más confiables de emprendedorismo a nivel mundial (Lebendiker, 2011).

³ Dichos elementos están compuestos de partes que interactúan, y cuenta con entradas “inputs” (recursos, ideas, información, etc.) y salidas “outputs” (la actividad emprendedora, un nuevo emprendedor o empresa), (Acfoff, 1961).

El Sistema de Desarrollo Emprendedor además incluye al Subsistema Institucional de Desarrollo Emprendedor (SSIDE). Está integrado por el conjunto de instituciones y organizaciones formales, sus relaciones y a las políticas más directamente orientadas a promover el nacimiento y desarrollo temprano de emprendedores y empresas o bien, que estén potencialmente muy vinculadas.⁵

2. Enfoque de la gestación y crecimiento empresarial

2.1. Conceptualización

Desde esta perspectiva, dicho enfoque es considerado un fenómeno que ha sido abordado por diferentes disciplinas. Uno de los principales, desarrollado dentro del ámbito económico, es el concepto de Penrose (1959). La teoría de la autora de referencia, es principalmente un enfoque de crecimiento endógena a la firma. Según esta autora, el proceso de crecimiento empresarial tiene su razón de ser en la detección y explotación de oportunidades productivas y en la construcción de recursos productivos tanto a través de un proceso de aprendizaje organizacional como a través del mercado. Las primeras se definen como todas las posibilidades que los mismos emprendedores detectan y sobre las cuales toman ventaja. Los segundos pueden ser físicos, como, por ejemplo, el equipamiento, la planta, las instalaciones, los recursos naturales y el stock de mercaderías, como así también humanos, es decir, personal calificado y no calificado, administrativo, técnico y de management.

En esta misma línea (Garnsey, 1998), desarrolla su concepto adecuándolo para el caso de empresas jóvenes poniendo énfasis en la influencia del entorno. En este sentido, el crecimiento se plantea como un proceso no lineal sujeto a algunas interrupciones, parates y posibles decrecimientos dependiendo de los cambios en el entorno y de la capacidad de los equipos emprendedores para manejar el timing en la obtención y combinación de los recursos productivos (Kantis y otros, 2010).

Finalmente, en un entorno dinámico como en el que enactúan las empresas jóvenes dinámicas o gacelas, el proceso de construcción de rutinas a través de la resolución de problemas deriva en la modificación de las características de la empresa. Así, el comportamiento estratégico de estas empresas es, en buena medida, el resultado de la interacción entre la visión empresarial, la experiencia del equipo emprendedor y el aprendizaje que se logra en su vinculación con el entorno en sí mismo (Kantis, 1998).

2.2. Importancia

En adición a los enfoques anteriores, al analizar el proceso de crecimiento de las empresas jóvenes dinámicas, también debe considerarse la influencia del background y el perfil de capacidades y recursos del equipo emprendedor. En términos de Penrose el equipo emprendedor puede ser visto como un recurso crítico, así de esta manera, reconocer el papel clave del equipo implica aceptar que el proceso de acumulación de recursos, capacidades y aprendizajes relevantes para la organización y su sendero evolutivo inicia desde antes del nacimiento de la empresa, con el proceso formativo de los emprendedores y del emprendimiento. Por lo tanto, el marco evolucionista debe ser extendido para contemplar la fase de gestación de la empresa (Kantis, 2004).

⁴ La definición de referencia es un extracto del trabajo: "Estudio en el Área del Desarrollo Empresarial en Argentina", (Universidad Nacional de General Sarmiento, 2003).

⁵ Esta definición de institución es más restringida que la anterior y coincide con la adoptada en estudios anteriores en este campo disciplinario, (Urbano y Veciana, 2002).

Dentro de este esquema y particularmente relacionado a las firmas tecnológicas, se destaca el aporte de Kazanjian y Drazin (1990), quienes intentan explicar el proceso de crecimiento de las mismas a través de cuatro etapas: concepción y desarrollo, comercialización, crecimiento y estabilidad. Cada una de ellas, refleja una serie de desafíos que las empresas deben hacer frente. En la medida que las etapas avanzan la centralización de la toma de decisiones en la figura de los emprendedores decrece en tanto se incrementa su formalización (Gonzalo, 2012).

Desde una concepción crítica de estos modelos (Levie y Lichtenstein, 2008), ofrecen otra mirada al plantear que las firmas van modificando sus modelos de negocios en el tiempo para crecer y desarrollarse en entornos cambiantes. En consecuencia, lo que se propone es reemplazar el concepto de etapas por el de estados dinámicos en donde el desarrollo de las empresas puede ser entendido desde la evolución de sus modelos de negocios. Un determinado estado dinámico está representado por un cierto modelo de negocio definido como el conjunto de actividades, recursos, redes y estrategias combinados para explotar una oportunidad de mercado (Zott y Amit, 2007).

Los cambios en los en los modelos de negocios pueden generar ciertas mejoras en la eficiencia y permitir adaptaciones incrementales e interactivas con el entorno (cambios de primer orden) o bien, una reorganización más profunda para responder a las transformaciones significativas del entorno (cambios de segundo orden). El tránsito entre diferentes modelos de negocios es el resultado de un proceso de aprendizaje y ajuste guiado por la necesidad de poder asegurar la sustentabilidad y los objetivos de la empresa (Kantis y otros, 2010).

3. Empresas jóvenes dinámicas

3.1. Conceptualización

El enfoque conceptual que propone (Kantis, 2003), para el caso de las empresas jóvenes dinámicas, hace foco en la influencia del entorno de negocios en el que se encuentran insertas. En este sentido, el conjunto de características relevantes es: el perfil, background y redes de emprendedores; su acceso a los recursos claves (financieros, humanos, información, etc.), el desarrollo de rutinas organizacionales y, el proceso de toma de decisiones. Por otra parte, el pasaje de un modelo de negocio a otro puede estar influenciado por un periodo determinado de crisis, pero también por una nueva oportunidad de negocios o por otros factores del entorno, implicando cambios de 1° o de 2° orden y, en consecuencia, la resiliencia o vulnerabilidad de la firma determinarán su propia evolución o supervivencia.

Estos últimos conceptos, desarrollados por (Smallbone, 2012) en su esquema sobre el crecimiento de PYMES, en donde por *vulnerabilidad* hace hincapié en la escasez de recursos con los que cuentan este tipo de firmas, su dependencia de un conjunto de clientes y productos principales y, su menor poder de negociación frente a los grandes competidores del mercado. En cuanto a la idea de *resiliencia*, destaca su flexibilidad y adaptabilidad para ajustar recursos, procesos, precios y productos ante los cambios del entorno. Siguiendo este marco conceptual (Quas, 2011) incorpora la perspectiva de las *capacidades dinámicas* de las empresas, a través de las cuáles, hacen frente a periodos de crisis, realizando cambios estratégicos que le permitan ajustar y alinear mejor sus recursos con las demandas de un entorno cambiante. Además, sostiene que la posibilidad de adaptación de las empresas jóvenes dinámicas, por lo general, suele depender de: las capacidades y el background del equipo emprendedor, las alianzas que desarrollen con otras firmas, su grado de internacionalización y los recursos ociosos existentes al momento de enfrentar las crisis.

4. Perfiles de emprendedores de las empresas jóvenes dinámicas

4.1. Características

En este aspecto, algunas investigaciones sobre los aspectos personales que suelen caracterizar a los emprendedores de esta tipología de empresas, fueron llevadas a cabo por diversos autores con matices diferentes. Para este trabajo, se tomará como ejemplo, los trabajos de (Kantis, Gonzalo y otros), focalizando en los perfiles de los mismos, motivaciones y expectativas de crecimiento, trayectoria formativa laboral y, la diversidad de perfiles al interior del equipo emprendedor.

I. Perfiles, motivaciones y expectativas de crecimiento

De acuerdo al pensamiento de Locke (2000), las motivaciones empresariales influyen sobre el proceso emprendedor y, consecuentemente, sobre las características futuras del start up y sus posibilidades de crecimiento. En el caso de Shane y otros, señalan que no es posible alcanzar el éxito emprendedor si las motivaciones son difusas y no se traduce en una fuerte orientación al éxito.

Más precisamente y en relación con los aspectos más sobresalientes de los perfiles de los emprendedores tecnológicos, Park (2005) señala que el deseo de introducir una innovación tecnológica y de reconocimiento social, serían las motivaciones que más se desprenden dentro de este segmento característicos de emprendedores, debido a sus rasgos culturales y a su formación. Por su parte, Oakey (2003) señala que el deseo de independencia es mayor en los emprendedores tecnológicos, ya que, pueden llegar a privilegiar, en muchos casos, un crecimiento más lento para no perder independencia frente a las instituciones de crédito (fondos de capital semilla y de riesgo, bancos, etc.)

En su mayoría, los emprendedores de las empresas jóvenes tecnológicas suelen ser hombres, graduados universitarios, principalmente ingenieros y han realizado un máster o incluso un doctorado. Suelen tener entre treinta y cincuenta y cinco años de edad y, alguna experiencia previa en otra empresa, PYME o corporación. En algunos casos, también han tenido algún pasado formativo vinculado al sistema científico ejerciendo como profesores universitarios o investigadores (Quince y otros, 2003; Suzuki y otros, 2002; Jangwoo Lee, 1999; Sánchez y otros, 1998; Carayannis, 1998).

A nivel global y desde un punto de vista empírico, Quince y otros (2001) mediante una investigación realizada a través de una muestra de 153 fundadores de empresas de base tecnológica en el Reino Unido, detectaron una estrecha relación entre las firmas de mayor crecimiento y los emprendedores con una marcada ambición económica. Por su parte, Suzuki y otros (2002) compararon los segmentos de emprendedores tecnológico de Silicon Valley y de Japón, encontrando un punto en común ya que, ambos perfiles se motivan con los desafíos profesionales. Sin embargo, los resultados obtenidos del segmento correspondiente a Japón, reflejaba la búsqueda de mayor reconocimiento social, en cambio el segmento de Silicon Valley, reflejaba una mayor tendencia a mejorar la calidad de vida y alcanzar el éxito económico. Para el caso de los países hispanos, el estudio llevado a cabo por investigadores como Sánchez y otros (1998) sobre los emprendedores tecnológicos de la región de Aragón (España), identifica a la necesidad de logro como el factor determinante en los emprendimientos exitosos. Para el caso de América Latina, el estudio desarrollado por Kantis y otros (2007), destaca la importancia de aplicar los conocimientos técnicos como motivación principal.

II. Trayectoria laboral y educativa

De acuerdo a este punto, y en base a algunos estudios empíricos sobre las empresas jóvenes de base tecnológica como los de Suzuki y otros (2002), Janqwoo Lee (2000) y Shane y otros (2000), demuestran la relación existente entre el conocimiento tácito adquirido por los individuos a lo largo de su trayectoria profesional y, la detección y capitalización de oportunidades. Por otra parte, sostienen también que el background profesional es esencial ya que otorga un capital específico respecto al acceso a los recursos, redes, desempeño del rol de los emprendedores, habilidades manageriales y legitimidad ante sus pares.

En este sentido, los ámbitos de formación de emprendedores, es decir, aquellos en donde desarrollan su trayectoria académica y laboral previamente a la conformación de sus empresas, son las organizaciones que les posibilitan la acumulación de un conocimiento tácito mínimo y las redes para poder detectar una oportunidad de negocios e intentar capitalizarla (Keppler, 2001; Oakey, 2003). Por tal motivo, se denomina a estos ámbitos como “yacimientos” de emprendedores u “organizaciones incubadoras” (Kantis, 2003). Siguiendo esta misma línea (Gonzalo, 2012) destaca tres “yacimientos” principales articulados a las gacelas tecnológicas: las empresas, las universidades y los organismos públicos o privados de orden científico y/o tecnológico.

Dentro del primer ámbito, Shane y Khurana (2000) señalan que la trayectoria laboral, de cierta manera impacta en el tipo de oportunidades detectadas y el acceso a los recursos necesarios para capitalizarlas, las motivaciones y capacidades para liderar el emprendimiento y por consiguiente, otorgan una serie de credenciales para superar los problemas relacionados con la reputación inicial de los emprendimientos.

Siguiendo este marco conceptual, Kantis y Drucaroff (2011) sostienen que cuando la experiencia profesional de los emprendedores proviene de haber trabajado en Pymes, ellos suelen tener una mayor visión global del negocio y mantienen los alternos emprendedores. Mientras que cuando los emprendedores provienen de firmas grandes o corporaciones, ellos traen consigo diferentes prácticas organizacionales y de gestión aprendidas en dichas firmas y que resultan útiles para incorporarlas durante el proceso de crecimiento de sus respectivos emprendimientos.

Consecuentemente, en el esquema tecnológico propiamente dicho, Shane y Khurana (2000), resaltan la experiencia laboral previa de los futuros emprendedores, producto de su paso previo por empresas del rubro tecnológico, como uno de los factores más determinantes a la hora de crear su propia empresa. De hecho, una gran cantidad de las empresas que emergen son llevadas adelante por profesionales que salieron de otras firmas de base tecnológica (Kantis, 2003 y Klepper, 2001).

Dentro del ámbito del segundo *yacimiento*, y relacionado con los emprendedores con trayectoria universitaria, la población involucrada está compuesta por estudiantes avanzados, investigadores y docentes (Kantis, 2003). En este sentido, varios autores coinciden en afirmar que los emprendedores de base universitaria sobresalen por sobre el resto, debido a que la tipología de oportunidades de negocios detectadas corresponde a sectores dinámicos o de mayor orientación tecnológica (Kantis, 2003; Colombo y Delmastro, 2001; Richter y Schiller, 1994). Sin embargo, algunos estudios llevados a cabo por autores como Clarysse y otros (2004) revelan que, si bien la formación académica resulta indispensable a la hora de detectar oportunidades de negocios, la falta de habilidades manageriales y las competencias de liderazgo al interior del equipo emprendedor poco desarrolladas, terminan por convertirse en un gran obstáculo para la continuación del emprendimiento.

Finalmente, las empresas jóvenes de base tecnológicas creadas por emprendedores provenientes de organismos estatales, instituciones públicas o laboratorios, sobresalen por el conocimiento técnico o tecnológico acumulado, lo cual facilita la detección de oportunidades (Kantis, 2003). A pesar de ello, dentro de sus debilidades, se destacan la falta de competencias manageriales, el escaso nivel de conocimientos tácitos sobre los clientes y proveedores o la débil densidad de sus redes en el medio empresarial (Bruton y Rubanik, 2001).

III. Heterogeneidad y complementariedad

En este escenario, Kantis (2009) y Ensley (1999) señalan que la presencia de equipos se da con mayor frecuencia en los sectores intensivos en conocimiento y tecnología que en los sectores denominados tradicionales. Inclusive, los inversionistas de riesgo consideran más atractivos los proyectos desarrollados por un equipo emprendedor por encima de aquellos que son gestionados por emprendedores individuales (Oakey, 2003; Kamm y otros, 1990).

Dentro del esquema planteado, algunos autores señalan que la heterogeneidad en los perfiles de los equipos de emprendedores favorece el crecimiento de las firmas ya que el conocimiento de los mismos se complementa, existe una diferenciación de roles y tareas hacia el interior de la firma y, el flujo de la información con el entorno resulta más dinámico y variado (Mello y otro, 2006; Ensley y otros, 2005; Hambrick, 1996). En tanto, Amason (2006) y Jehn (1994) señalan que la heterogeneidad puede dificultar la velocidad de respuesta de los equipos emprendedores ante entornos cambiantes, síntoma característico de los sectores *high tech*, derivando en periodos conflictivos en la dinámica de las relaciones de los miembros del equipo. Así, en respuesta a la tensión generada por la heterogeneidad de perfiles, diversos trabajos introducen conceptos claves como los de “cohesión” (Ensley y otros, 2003), “visión estratégica compartida” (Ensley y otros, 2005) e “integración” (Amason y otros, 2006).

Siguiendo esta misma unidad de análisis, Eisenhardt y Burgeois (1989), sostienen que los equipos de emprendedores exitosos logran combinar diversidad de perfiles con un ágil proceso de toma de decisiones. La existencia de estrechos vínculos entre sus miembros como la amistad, las relaciones laborales de largo tiempo o el grado de parentesco, pueden contribuir a atenuar las tensiones derivadas de la diversidad de opiniones (Granovetter 1973). En palabras de Stinchcombe (1965), los equipos que comparten una historia laboral conjunta o que trabajaron juntos en algún momento del pasado conservan ciertas rutinas, forma de comunicación y conocimiento tácito grupal que les permiten manejar mejor el conflicto. De esta manera, el *path dependence* del colectivo, funciona de cierto modo, como paliativo de las tensiones hacia el interior del equipo (Gonzalo, 2012).

5. El proceso estratégico en las empresas jóvenes dinámicas

5.1. Características

El proceso estratégico en las empresas jóvenes presenta sus propias características; se construye principalmente de manera informal, la toma de decisiones se encuentra centralizada en el emprendedor o el equipo emprendedor, las rutinas aún están en formación y la dinámica del proceso estratégico se encuentra fuertemente expuesta a las condiciones del entorno (Child, 1972; Gibson y Cassar, 2002; Kantis, 1998). Así, el proceso estratégico en las gacelas adquiere usualmente, las características de un proceso emergente, sin una dinámica consolidada o estructurada (Mintzberg y Waters, 1990).

De acuerdo al pensamiento de Kantis (2003), el proceso estratégico de las empresas jóvenes dinámicas está conformado por tres pilares fundamentales: oportunidad y mercado, recursos y equipo emprendedor, los cuales se encuentran interactuando de manera integrada dentro de un mismo esquema.

I. La detección de las oportunidades de negocios y el mercado

Un aspecto importante que impacta en el desarrollo de los emprendimientos de base tecnológica está relacionado con el nivel de conocimientos del equipo emprendedor en el proceso de detección de nuevas oportunidades de negocios. En este sentido, Kaisla (2004), puntualiza que las condiciones del entorno de los negocios de los sectores tecnológicos sobresalen por la fuerte incertidumbre, volatilidad y la fugacidad de los ciclos de vida de los productos. Esto lleva a que los equipos emprendedores deban desarrollar y acumular un cierto nivel de conocimientos para detectar oportunidades de negocios de orden tecnológico, lograr capitalizarlas y además, descifrar el mercado en el que se pretende accionar (Kirzner, 1992; Hayek, 1968).

Por su parte, autores como Ardichvili (2003), señalan que el tipo de conocimiento más efectivo para la detección de oportunidades de negocios suelen estar vinculados con el conocimiento previo del mercado (actores involucrados), el conocimiento previo de ingreso al mercado (logística) y el conocimiento previo de las necesidades reales del consumidor (demanda efectiva). Si bien no hay certeza de cómo este proceso se lleva a cabo en el interior del cerebro, existe evidencia de una multiplicidad de conexiones complejas (datos, informaciones, sensaciones) que contribuyen a estructurar la idea del negocio de procedencia de un cúmulo de experiencias previas y trayectorias de vida. Por consiguiente, lo distintivo de los emprendedores innovadores es su enorme capacidad de estar alertas, es decir, la capacidad de percibir y resignificar fragmentos de la realidad que otros no consiguen descifrar, articular y estructurar dando como resultado la idea del negocio (Kantis y Drucaroff, 2011).

En el caso de los emprendedores de perfil tecnológico, resulta clave el papel que juega el conocimiento técnico como plataforma para percibir estas oportunidades. Sin embargo, se necesita además, contar con capacidades para recolectar y analizar información para elaborar el concepto del negocio y el modelo mediante el cual, se estructurarán los distintos componentes de la cadena de valor, algo que no es común del perfil técnico en esta categoría de emprendedores (Kantis y Drucaroff, 2011).

II. El equipo emprendedor

En este marco, el background profesional y la formación de los miembros del equipo emprendedor no es neutral en la determinación del conocimiento a desarrollar (Zahra y otros, 1999). Los equipos compuestos por perfiles vinculados a actividades técnicas, productivas suelen poner énfasis en el desarrollo del conocimiento tecnológico. En tanto, los equipos conformados por recursos humanos con perfiles provenientes de las áreas de marketing, finanzas o relaciones institucionales, tienden a desarrollar con mayor énfasis el conocimiento del mercado (Oakey, 2003).

En este sentido, es importante que se genere retroalimentación entre ambos tipos de conocimientos, de manera tal, de poder realizar cambios en el producto o servicio si el mercado objetivo lo demanda o bien, cambiar el rumbo de la estrategia comercial en el caso del desarrollo de un bien determinado que requiera cierto nivel de innovación para su introducción a un segmento específico de mercado (Thornhill y Amit, 2001). El proceso de desarrollo interno de las empresas jóvenes de base tecnológica implica mantener y potenciar los atributos, conocimientos, competencias, redes y experiencias

acumuladas de manera individual en el equipo emprendedor y a nivel organizacional para enfrentar los desafíos que implica su rápido crecimiento (Covin y Stevin, 1991; Lumpkin y Dess, 1996).

Por otro lado, crear y gestionar una nueva empresa requiere contar con un paquete de competencias ya que se trata de un proceso que se desarrolla en el tiempo y, tanto las capacidades y conocimientos del equipo emprendedor necesarias para llevar adelante el emprendimiento a buen puerto van cambiando a lo largo de distintas fases. De esta manera, no es lo mismo la gestación del emprendimiento que su puesta en marcha o la etapa competitiva para sobrevivir, consolidarse y crecer (Kantis y Drucaroff, 2011).

Continuando con esta idea, los autores señalan que una parte muy importante de los emprendimientos innovadores dinámicos son fundados por equipos, concluyendo que el equipo puede aportar otros elementos relevantes para el desarrollo del proyecto tales como contactos, recursos y una plataforma de contención emocional capaz de reforzar el compromiso y la confianza en el proyecto empresarial. Sin embargo, un equipo emprendedor efectivo es algo que se construye sobre la base de un esfuerzo importante y de la presencia de un conjunto de características determinadas.

III. Los recursos

A los efectos de este trabajo, los recursos a considerar estarán agrupados en tres grandes variables: el desarrollo de redes y alianzas, la gestión de recursos humanos y la gestión financiera.

a) El desarrollo de redes y alianzas

En relación a los tipos de redes establecidas por las empresas jóvenes, Mitchell (1973) distingue tres categorizaciones. Las redes de intercambio hacen referencia a los agentes económicos con quienes las firmas realizan transacciones comerciales, como por ejemplo, los clientes y proveedores. Las redes de comunicación se conforman por aquellos individuos y organizaciones con los que las empresas establecen vínculos no comerciales, como por ejemplo, consultores y asesores, gobiernos locales y centrales, instituciones de apoyo e inclusive, agrupaciones políticas y cámaras empresariales, y por último, el entramado social, conformado por la familia, los amigos y los conocidos del equipo emprendedor y los empleados con cierto potencial de la firma.

Las redes empresariales funcionan como el canal de conexión entre las empresas y el entorno que las rodea (Johannisson, 1990). A través de las mismas se intercambia información, conocimientos, tecnologías y recursos humanos. Todos estos flujos son de suma importancia para el desarrollo de las capacidades internas de las firmas ya que se reducen los niveles de incertidumbre facilitan la toma de decisiones, la detección de oportunidades de negocios y además, contribuyen a la incorporación, adaptación y el aprendizaje de las nuevas tecnologías y/o nuevas formas de trabajo (Watts, 2006; Leenders y Gabbay, 1999; Birley, 1990).

b) La gestión de los recursos humanos

En el abordaje desarrollado por Zarifian (1995), puntualiza que las organizaciones que tienden a estimular los procesos de aprendizaje se caracterizan por gestionar sus recursos humanos promoviendo los fundamentos del trabajo en equipo, polivalencia y autonomía de trabajadores. De acuerdo al pensamiento de Erbes (2009), el trabajo en equipo permite compartir e integrar el conocimiento tácito y codificado, promoviendo la acumulación de nuevo conocimiento e incentivando la motivación de los miembros del equipo. La polivalencia se transforma en una herramienta formativa contribuyendo así,

a la generación de nuevo conocimiento a nivel individual y en el colectivo. Por el lado de la autonomía de los miembros del equipo, refiere su importancia a la posibilidad de participar activamente del proceso productivo sin la limitación de realizar actividades rutinarias o preestablecidas.

Uno de los desafíos que deben afrontar las empresas jóvenes dinámicas está en línea con la gestión de sus equipos de trabajo. A medida que las empresas crecen deben hacer frente al mismo tiempo, tanto al incremento del conocimiento interno como al desarrollo de las tecnologías; teniendo que gestionar con procesos más complejos y requiriendo de sus equipos de trabajo el máximo de sus capacidades manageriales, tecnológicas y productivas. Consecuentemente, la competencia en el mercado por los recursos humanos, en sectores tan dinámicos y emergentes, requiere de políticas de atracción y retención de personal que resulten consistentes con las distintas etapas de la estrategia de negocios (Kantis y Drucaroff, 2011).

c) *La gestión financiera*

De acuerdo a literatura consultada existen diversas fuentes de financiamiento para dar inicio a un nuevo emprendimiento. Según Suchil (2009), la primera opción disponible que tiene el emprendedor para financiar su proyecto es la que invierte el mismo por su cuenta o la proveniente de lo que se conoce como la regla de las (3 F); friends, family and fools (amigos, familia e inocentes). Este capital se utiliza para la constitución de la firma en sí, ya que se origina cuando el emprendedor inicia el negocio y tanto la familia como los amigos resultan ser las principales fuentes de financiamiento para comenzar el emprendimiento que se pretende desarrollar o llevar a cabo.

Aun así, la gran mayoría de los emprendedores resuelven sus necesidades financieras combinando diversas fuentes y formas. Este tipo de estrategia de financiamiento ha sido denominado como *bootstrapping* (Freear y otros, 1995). Por su parte, Harrison y otros (2004) el *bootstrapping* consiste, por un lado, en encontrar formas creativas de financiamiento sin recurrir al crédito bancario o a la venta de acciones y, por el otro, incluye ciertas estrategias para minimizar la necesidad de financiamiento accediendo a recursos a bajo costo. Esta forma de financiamiento suele ser el camino más utilizado para aquellos emprendimientos que no prometen enormes retornos en poco tiempo.

A pesar de esta gran variedad de instrumentos financieros y su importante crecimiento en la última década, diversos estudios han demostrado que sólo una diminuta porción de las empresas tecnológicas logra acceder a los mismos (Harrison y Mason, 1996; Reid, 1998; Manigart y Sapienza, 2000). Esta realidad denota un gran obstáculo en la relación entre inversionistas y emprendedores, ya que el diseño de estos instrumentos financieros no satisface completamente las necesidades potenciales de la mayoría de los proyectos. Por ejemplo, una buena parte de la disponibilidad de los fondos no logra capitalizar las necesidades financieras de iniciación del emprendimiento (Bhide, 1992).

Por su parte, Konanykhin (2012) señala que la mayoría de los proyectos fracasan en su afán de conseguir financiación, no porque su idea no sea lo suficientemente buena sino porque no hay una planificación adecuada, es decir, el punto central para iniciar una empresa es desarrollar un plan de negocios claro que resulte atractivo para los futuros inversionistas. En este sentido, muchos emprendimientos de base tecnológica no logran desarrollarse o crecer por la falta de inversores en las etapas iniciales de los proyectos (Saborido, Voltés y Tanoira; 2012). Así, la búsqueda de inversores externos se transforma en un proceso que requiere dedicación, entrenamiento, habilidades de negociación, planes de negocios elaborados, etc. (Kantis y Gonzalo, 2012).

Metodología de la investigación

Este trabajo tiene un abordaje de tipo descriptivo y exploratorio. Desde el punto de vista descriptivo, el trabajo se focaliza en el comportamiento presente de los modelos actuales implementados en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA)⁶ tendientes a promocionar la creación y desarrollo de nuevas organizaciones innovadoras. Desde el punto de vista exploratorio, porque se abordarán nuevas variables de análisis que intentan dar forma a la dinámica del ecosistema tecnológico local y/o regional y su probable correlación con las políticas alternativas de financiamiento con respecto a los emprendimientos de base tecnológica consolidados y sus procesos de expansión.

Las unidades de análisis del presente trabajo son los programas de emprendimientos de base tecnológica (AMBA), los emprendedores tecnológicos y algunas variables del ecosistema emprendedor tecnológico local y/o regional. Asimismo, como instrumento de recolección de información se realizaron entrevistas personales con referentes del segmento señalado, se tomaron otras entrevistas afines y estudios complementarios a través de encuestas publicadas en diferentes medios de comunicación.

En relación a la población delimitada, se encuentra conformada por los programas de emprendimientos de base tecnológica (AMBA) que surgieron a partir del año 2010 en adelante, cuya muestra refiere a diferentes instituciones del ámbito público, privado y mixto. Además, se tomó como muestra aleatoria, un segmento de emprendedores tecnológicos locales que han logrado tener éxito en este desafío de emprender y otros tantos que se encuentran aún incursionando sus primeros pasos respectivamente.

En este sentido, como fuente de datos primaria, se realizaron entrevistas a referentes del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MinCyT), el Instituto de Emprendimientos Científicos y Tecnológicos (IECyT), el Centro de Emprendedores del Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA), el Programa de Desarrollo Emprendedor de la Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS), el Centro Emprendedor de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN), NxtpLabs y Quasar Ventures.

Por otra parte, se llevaron a cabo entrevistas a tres emprendedores tecnológicos que lograron alcanzar los objetivos propuestos correspondientes a emprendimientos como: Think Y, Tualbañil.com y Wideo, los cuáles se seleccionaron como casos de estudio vinculados al periodo 2014 del presente trabajo. De forma complementaria, se realizó una encuesta a un conjunto de 20 emprendedores tecnológicos que formaron parte del Programa Innovar en las ediciones 2018 y 2019 pertenecientes al ámbito del Ministerio de Educación y Cultura de la Nación.

Simultáneamente, se realizó una investigación sobre el ecosistema emprendedor local y regional a través del acceso a documentación pública disponible, detectando algunos hallazgos relevantes en relación a contenidos de alto impacto en información. En dicha investigación, el marco de análisis contemplado se encuentra dividido en dos espacios temporales bien definidos. Por un lado, se hace referencia a las condiciones del marco emprendedor correspondiente al periodo 2011-2014, y por otro lado, las relacionadas al periodo 2015-2020, donde también se contemplaron las opiniones de especialistas

⁶ El Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) coincide con el área geográfica donde el (INDEC) define el Aglomerado Gran Buenos Aires (AGBA). Abarca total o parcialmente 35 unidades administrativas que al año 2011, esta conformado por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y 34 partidos del conurbano bonaerense (www.es.wikipedia.org/Lev-13473/06).

locales y latinoamericanos que comparten su visión en la materia, y que aportan gran valor al objetivo del presente trabajo de tesis.

El método de comprobación empleado para analizar los resultados de las entrevistas es de orden cualitativo, intentando describir con claridad y en detalle aquellos factores críticos sobre la eficacia de los programas de emprendimientos de base tecnológica, la significancia relativa del conjunto de competencias emprendedoras más destacadas y las condiciones del marco emprendedor consideradas para el caso. En este sentido, se realizó además un tratamiento cuantitativo de los datos emergentes para el análisis de las fuentes primarias y secundarias, más precisamente, se analiza la frecuencia de ocurrencia de respuestas obtenidas para su posterior interpretación.

Asimismo, el modelo de investigación llevado a cabo, se enmarca como uno de diseño mixto específico (Hernández Sampieri y otros, México 2003), y puntualmente, el cuál constituye el mayor nivel de integración entre ambos enfoques y se combinan durante todo el proceso de investigación propiamente dicho. Por otra parte, al ser un estudio de tipo exploratorio, se respalda en la bibliografía existente sobre el tema y en datos afines que se pueden encontrar en papers, revistas, programas televisivos o blogs en Internet sobre la temática en estudio.

En relación a las entrevistas, tanto a especialistas como a referentes del segmento, se utilizó un cuestionario de elaboración propia, el cuál esta conformado por una serie de preguntas abiertas, cuya respuestas posteriormente fueran transcritas, consolidadas y enviadas por e-mail a cada una de las personas entrevistadas para su validación respectiva. En el caso de las entrevistas a los emprendedores tecnológicos locales, se llevó a cabo un cuestionario online diseñado con la plataforma de software gratuita "Encuesta Fácil", que permite generar formularios electrónicos con gran diversidad de opciones, tanto como preguntas y tipos de respuestas (opción única, opción múltiple, comentarios, valoraciones, entre otros), y consecuentemente consolidar y clasificar las respuestas de cada una de las consignas definidas.

En el caso del diseño del formulario correspondiente al primer grupo de entrevistas, las preguntas fueron organizadas en cuatro secciones (Anexo 1), con el criterio de que los interrogantes planteados sean de carácter abierto para que el entrevistado se sintiera cómodo y con plena libertad para responder a dichas consignas. Por otra parte, en el caso de la confección del formulario del segundo grupo de entrevistas, las preguntas fueron estructuradas en cinco secciones (Anexo 2), agrupadas lógicamente según la significancia de su contenido y donde la mayoría de los interrogantes tienden a ser de carácter cerrado, como por ejemplo las opciones "Sí" o "No", se les adicionó la opción "NS/NC", con el propósito de no influenciar al entrevistado a que elija una opción que no refleje su intención de respuesta. Asimismo, en el caso puntual del interrogante de carácter abierto, se definió una sola pregunta a modo de cierre del cuestionario, con el objetivo de que el entrevistado describa algún contenido o sugerencia que requiera ser considerado a los efectos del presente trabajo de investigación.

Primera Parte

Análisis de Situación

Descripción de las políticas públicas de innovación, los ámbitos de ciencia y tecnología y los centros de formación emprendedora de carácter tecnológico.

Aspectos teóricos y contextuales.

Introducción

Una gama importante de autores provenientes de diferentes ámbitos han analizado los procesos de transformación que caracterizan a las distintas sociedades desde hace ya algunos años, cuando el incremento de la tecnología y la innovación resultan algo más que determinantes en el desarrollo de una nueva cultura socioeconómica.

Como uno de los máximos referentes en describir esas transformaciones y focalizando su marco de análisis en cómo el avance de la tecnología se consagra como uno de los factores determinantes de transformación social, Manuel Castells (1996) en su trabajo denominado “La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura” afirma que los cambios generados dentro del entramado social son de magnitudes comparables a lo acontecido con la irrupción de la “revolución industrial”.

Asimismo, en otros de sus trabajos, Castells (2002) plantea que las innovaciones, producto de esas nuevas tecnologías, tienen principalmente una gran influencia en la dinámica de los procesos, por encima de otras variables. Es decir, que a medida que los procesos más elementales de una sociedad se van tecnificando y complejizando, al mismo tiempo van cimentando las bases para la generación de un nuevo y diferente escenario. El surgimiento de este nuevo espacio, adquiere una connotación distintiva, caracterizado por el conocimiento como su eje central en un contexto globalizado, y en sistemas críticos dependientes de flujos de información, iniciando el camino para que esas transformaciones se lleven a cabo en las distintas sociedades.

Este nuevo escenario ha sido denominado de diferentes maneras, tales como “era de la información”, “sociedad del conocimiento”, “sociedad del aprendizaje” o “sociedad red” (Castells, 2001 y otros).⁷

Uno de los exponentes más desatacados a nivel regional en analizar y describir estas nuevas características y sus efectos sobre la economía fue Hugo Kantis, a través de la publicación de sus diferentes trabajos de investigación, más precisamente en su obra publicada en el año 2003, titulada “Estudio en el Área de Desarrollo Emprendedor en Argentina”. El autor centra su atención en el impacto que generan esas variables en la construcción y consolidación de un nuevo esquema emprendedor.

Las empresas basadas en el conocimiento cumplen un papel cada vez más relevante en los países avanzados debido a su contribución a la modernización de la economía, el incremento de la productividad y su capacidad para generar puestos de trabajo de alta calidad (Kantis y otros, 2002).

La experiencia internacional muestra que los países más exitosos en el fomento del desarrollo emprendedor y en la creación de empresas tecnológicas lo hacen a través de una clara intención estratégica. Entre las acciones claves de ciencia y tecnología que impulsan se destacan: el establecimiento de un marco de reglamentaciones internas que facilita que los investigadores con ideas innovadoras de índole comercial puedan crear empresas, el fomento de acciones orientadas a brindar financiamiento para el desarrollo de prototipos y la elaboración de proyectos de empresa, la definición de reglas claras en materia de patentes y licencias, y el establecimiento de oficinas de comercialización y vinculación que cumplen el doble rol de relevar e identificar todos aquellos proyectos de investigación y sus resultados para luego operar en actividades de transferencia, comercialización y vinculación (Kantis, 2003).

⁷ Si bien la celebre definición de “sociedad” que brinda el autor focaliza en el concepto de tecnología, fundamentalmente analiza en como el avance de las tecnologías de la información (TIC’s) van determinando esa gran transformación social.

Según el punto de vista del autor, el fomento del espíritu empresarial y la creación de empresas basadas en el conocimiento en países emergentes como la Argentina, pueden resultar de suma importancia, ya que el objetivo no es otro que lograr una economía más dinámica y competitiva, capaz de generar más y mejores empleos.

En este sentido, se llevará a cabo una breve descripción de aquellos instrumentos que están orientados a fomentar el surgimiento de nuevos emprendedores y/o a promover empresas jóvenes de base tecnológica, y cuáles de estas herramientas pueden ser adaptadas para cumplir con este propósito, resaltando su impacto sobre el proceso o ecosistema emprendedor tecnológico del (AMBA).

A continuación se realizará, en primer lugar, un breve recorrido sobre las políticas públicas más importantes orientadas a incentivar el desarrollo científico y tecnológico en todo el territorio nacional. En segundo lugar, se hace referencia a los principales ámbitos de tecnología que tienen como misión diseñar las directrices y brindar soporte al desarrollo del ecosistema emprendedor, tanto a nivel nacional como local (AMBA). En tercer lugar, se describen los centros de estudios más destacados, respecto a la inclusión de sus respectivos programas de formación de emprendedores y su grado de participación activa como actores en todo el ecosistema emprendedor de orientación tecnológica, a nivel nacional y dentro del ámbito del (AMBA).

A los efectos de este trabajo, es importante destacar que esta descripción no pretende ser un diagnóstico del Sistema Nacional de Innovación, ya que no es el objetivo al que hace referencia esta tesis, y que dicho trabajo, estará centrado sólo en instrumentos desarrollados bajo competencia del Ministerio de Ciencia y Tecnología e Innovación Productiva de la Nación (MINCyT), a través de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT); el Ministerio de Industria de la Nación, a través del Programa Nacional de Apoyo al Empresariado Joven; y el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA), por medio del Programa de Desarrollo Emprendedor, debido a que a priori, resultan ser los de mayor potencial y difusión a los fines de este trabajo, y más modernos en materia de promoción de la innovación.

Antecedentes de Políticas Públicas de Innovación en Argentina

A fines de 1996, se creó la Agencia Nacional de Promoción Científica Tecnológica (ANPCyT; Decreto 1660/96), organismo descentralizado dependiente administrativa de la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (SeCTIP) del Ministerio de Educación de la Nación “dedicado casi exclusivamente a financiar proyectos de investigación en el sector público y privado sin fines de lucro, y promover la innovación tecnológica en el sector privado”. La misma se financia principalmente con recursos del Tesoro Nacional y préstamos del BID 802/OC-AR y 1201/OC-AR, y opera a través del Fondo para la Investigación Científica y Tecnológica (FONCyT) y además el Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR). *El primero* de ellos “apoya la generación de nuevos conocimientos en temas básicos y aplicados en instituciones públicas sin fines de lucro y precompetitivos, en conjunto con empresas que obtienen prioridad en la propiedad de los resultados de la investigación”. *El segundo*, dispone de préstamos, subsidios e incentivos fiscales y tiene a su cargo la aplicación de aquellos instrumentos que están establecidos en la Ley 23.877, y dirigidos a mejorar la productividad en empresas e instituciones, a través de la innovación y el desarrollo de nuevas alternativas de orden científica y tecnológica.⁸

⁸ Las antecedentes de referencia, son sólo un extracto de una de las investigaciones de H. Kantis (2003) publicado en su trabajo “Estudio en el Área de Desarrollo Emprendedor en Argentina”.

Ley 23.877 de “Promoción y Fomento de la Innovación Tecnológica”

La ley 23.877 de Promoción y Fomento de la Innovación Tecnológica fue sancionada en 1990 y reglamentada originalmente en 1992 mediante el Decreto 508/92.⁹ En la actualidad, la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación (SECTIP) es la autoridad de aplicación. Su objeto es “mejorar la actividad productiva y comercial, a través de la promoción y fomento de la investigación y desarrollo, la transmisión de tecnología, la asistencia técnica y todos aquellos hechos innovadores que redunden en lograr un mayor bienestar de la población, el crecimiento nacional con equidad y la jerarquización social del científico, del tecnólogo y del emprendedor innovador”.

En el Art. 4°, define a sus beneficiarios como “las personas físicas y de existencia ideal, públicas y privadas, debidamente constituidas y habilitadas conforme con las leyes nacionales, que desarrollen actividades productivas, científicas, tecnológicas o financieras, con domicilio legal en el territorio argentino y que adhieran de manera voluntariamente a las obligaciones y derechos que emanan de esta ley”.

En su Art. 11°, prioriza a las micro, pequeñas y medianas empresas, y aquellos proyectos que sean de interés nacional, provincial o sectorial. Asimismo, en sus Art. 6°, 7° y 8°, promueve la creación de Unidades de Vinculación Tecnológica, figuras jurídicas de derecho privado que actúan como catalizador de vinculación entre las empresas y centros de investigación y desarrollo.

En su Art.16°, se crea “el Consejo Consultivo para la Promoción y Fomento de la Innovación, cuyas funciones son las de asesorar y proponer acciones ante la autoridad de aplicación (SeCTIP). Presidido por el Secretario de Ciencia y Tecnología, y está constituido por representantes de: a) Ministerio de Economía de la Nación (uno); b) Ministerio de Defensa (uno); c) las provincias adheridas (dos), d) Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (uno); e) Comisión Nacional de Energía Atómica (uno); f) Instituto Nacional de Tecnología Industrial (uno); g) Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (uno); h) Consejo Interuniversitario Nacional (dos); i) Consejo de Rectores de Universidades Privadas (uno); j) Unidades de Vinculación (uno); k) Organizaciones Gremiales Productivas (cuatro); l) Confederación General del Trabajo (uno) y m) Sector Financiero (dos).

Por último, la Ley 23.877 establece mecanismos para la promoción y fomento de la innovación, y cuenta con una reglamentación vigente desde el 23 de septiembre de 1997 (Res. 194/97). El “Reglamento de Beneficios Promocionales” define el marco de funcionamiento de los siguientes instrumentos: a) Créditos para Proyectos de Modernización (Art. 2° RBP), b) Créditos para Proyectos de Desarrollo Tecnológico (Art. 3° RBP), c) Créditos de Reintegro para el Financiamiento de los proyectos (Art. 4° RBP); d) Subvención para Proyectos de Desarrollo de Plan de Negocios (Art. 5° RBP); e) Subvención para Proyectos de Capacitación y Reentrenamiento (Art. 6° RBP); f) Subvención para la Formulación de Proyectos de Investigación y Desarrollo (Art. 7° RBP); g) Programa de Consejerías Tecnológicas (Art. 26° RBP).

Asimismo, la presente ley establece que los instrumentos de promoción y fomento a la innovación se distribuirán de la siguiente forma: 25% para la Nación y el 75% restante para el conjunto de las provincias y el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

⁹ Hugo Kantis (2003), “Estudio en el Área de Desarrollo Emprendedor en Argentina”. Extracto de INFOLEG, Base de datos del Centro de Documentación e Información (MECON)

Instrumentos orientados a promover el desarrollo tecnológico y/o proyectos de I+D en empresas basadas en el conocimiento.

Instrumento	Tipo de Proyecto/Acciones
Programa de Crédito Fiscal (FONTAR)	Otorga certificados de crédito fiscal deducible de impuesto a las ganancias. Financia proyectos de Modernización Tecnológica, Investigación Científica, Investigación Tecnológica Precompetitiva y, Adaptaciones y Mejoras.
Créditos a Empresas (FONTAR) RR.HH.	Financia, entre otros, proyectos I+D, de nuevos procesos productivos; desarrollo de nuevos materiales y nuevos productos (incluyendo la construcción, plantas piloto y la tecnología requerida para pasar de escala piloto a escala industrial); modificaciones o mejoras sustanciales de tecnología, procesos o productos en uso y entrenamiento técnico de
Créditos para proyectos de Modernización Tecnológica Ley 23.877, Art. 2 RBP (FONTAR)	Financia proyectos de adaptaciones y mejoras, desarrollo de tecnologías introducción y perfeccionamiento de productos y procesos, y gestión de calidad, con bajo nivel de riesgo técnico y económico.
Créditos para Proyectos de Desarrollo Tecnológico Ley 23.877, Art. 3 RBP (FONTAR)	Financia la producción de tecnología a escala planta piloto, prototipo y fábrica, con mediano nivel de riesgo técnico.
Subsidios para Proyectos de Desarrollo de Planes de Negocios Ley 23.877, Art. 5 RBP (FONTAR)	Subsidios para el financiamiento de Proyectos de Desarrollo de Negocios originados en I+D. Se aplica al desarrollo de un plan de negocio surgido a partir de trabajos de investigación y desarrollo realizados por empresas.
Subsidios para Proyectos de Capacitación y Reentrenamiento Ley 23.877, Art. 6 RBP (FONTAR)	Subsidios para el financiamiento de Proyectos de Capacitación y Reentrenamiento de RRHH. Financia dichos proyectos para la adquisición de nuevas tecnologías de producción y de gestión.
Subsidios para formulación De proyectos de I+D Ley 23.877, Art. 7 RBP (FONTAR)	Se aplica a la formulación de proyectos de I+D, transmisión de tecnología o asistencia técnica, comprende estudios sobre el estado de la tecnología y factibilidad económica, definición de objetivos, presupuesto, plan de trabajo y erogaciones, organización del proyecto, determinación ejecutores.
Aportes No Reembolsables (FONTAR)	Para empresas que realizan aportes financieros a proyectos orientados a I+D tecnológica, desarrollo de tecnología a escala piloto y prototipo e Innovación de productos y procesos.
Otros	<p>“Premios SECyT al Empresario Innovador”, que consiste en veinticuatro distinciones no monetarias para PYMES y el “Programa Argentec”, cuyos objetivos serán correspondidos de las siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) potenciar el uso de tecnologías informáticas. b) maximizar los recursos públicos y privados a través de un enfoque. c) incentivar la creatividad y el desarrollo en el campo informático. d) colocar al país como un actor relevante en el mercado internacional del software y productos conexos.

Fuente: Hugo Kantis (2003), “Estudio en el Área de Desarrollo Emprendedor en Argentina”.

Instrumentos orientados a fomentar la transferencia y/o vinculación tecnológica entre los centros de I+D y las empresas.

Instrumento	Tipo de Proyecto/Acciones
Consejerías Tecnológicas Ley 23.877, Art. 27 RBP (FONTAR)	Su objeto es el desarrollo y mejoramiento de las capacidades tecnológicas y empresariales. Es un instrumento que permite facilitar a las empresas la identificación precisa de sus necesidades tecnológicas y expresar estas demandas en el mercado.
Programa de Vinculación Tecnológica (CONICET)	Se gestionan a través de la Dirección de Vinculación Científico-Tecnológica intermediando entre las demandas de asistencia técnica por parte de la sociedad y los equipos de investigadores capaces de atender las mismas. Estas actividades se enmarcan en una serie de instrumentos, entre los más relevantes se encuentran los siguientes: a) asesoría técnicas, b) becas de posgrado y doctorados cofinanciadas con empresas, c) convenios con organismos estatales o privados, d) patentes, etc.
Proyectos de I+D (FONCyT)	Tienen como objetivo la articulación entre los grupos de investigación y los sectores productivos y sociales, apoyando iniciativas orientadas a la generación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos, y a su transferencia para la obtención de resultados de alto impacto social. Son subsidios cofinanciados con una o más empresas, o instituciones que se reservan a prioridad de adquisición de resultados.
Proyectos de Investigación Científica y Tecnológica (FONCyT)	Están orientados a la generación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos cofinanciados en partes iguales con instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales y empresas, cuya temática resulta de alta prioridad en estos últimos años.

Fuente: Hugo Kantis (2003), "Estudio en el Área de Desarrollo Emprendedor en Argentina".

Instrumentos orientados a fortalecer la infraestructura y la oferta de servicios de las instituciones vinculadas a la innovación.

Instrumento	Tipo de Proyecto/Acciones
Crédito a Instituciones (FONTAR)	Su objetivo es fomentar el establecimiento y fortalecimiento de estructuras permanentes y rentables de servicios tecnológicos a empresas en entes públicos o privados que presten servicios tecnológicos al sector productivo privado.
Aportes No Reembolsables para Programas Incubación de Empresas de Base Tecnológica (FONTAR)	Son subsidios cuyo objetivo es apoyar las actividades y funciones de las incubadoras de Empresas y Parques Tecnológicos tendientes a hacer más eficiente el sistema de incubadoras y mejorar la productividad, en términos de un mayor número de empresas de base tecnológica incubadas.
Programa Especial de Incubadoras, Parques y Polos Tecnológicos (FONTAR)	Apunta a dos ejes: a) Fortalecimiento de todos los aspectos relacionados con los factores creadores de resultados exitosos en materia de incubación y radicación de empresas de base tecnológica, b) Creación formal y puesta marcha Incubadoras de base tecnológica, Parques y Polos Tecnológicos que conlleven simultáneamente el desarrollo de las empresas High-Tech.

Fuente: Hugo Kantis (2003), "Estudio en el Área de Desarrollo Empresarial en Argentina".

Ley 26.692 de “Promoción de la Industria del Software”

Mediante la implementación de dicha ley, se prorroga el Régimen de Promoción de la Industria del Software, sancionada en el mes de julio de 2011 y promulgada en agosto del mismo año.¹⁰ Este régimen tiene como objetivo continuar con el fortalecimiento de un sector de la economía considerado como estratégico para el desarrollo nacional a través del incremento del empleo calificado, las exportaciones, las actividades de investigación y desarrollo, y los estándares de calidad.

En líneas generales, este nuevo régimen se enmarca en las condiciones establecidas por la Ley 25.592, introduciendo algunas modificaciones entre las que se desatacan:

En su Art. 1º, establece la creación de un Régimen de Promoción de la Industria del Software que regirá en todo el territorio de la República Argentina y el cual tendrá una vigencia hasta el 31 de diciembre de 2019.

En su Art. 2º, establece que podrán adherirse al presente régimen todas las personas jurídicas constituidas en la República Argentina o habilitadas para actuar dentro de su territorio nacional, y que cumplan al menos con dos (2) de las siguientes condiciones: a) Acreditación de gastos en actividades de investigación y desarrollo de software; b) Acreditación de una norma de calidad reconocida aplicable a los productos o procesos de software, o el desarrollo de actividades tendientes a la obtención de la misma, y c) Realización de exportaciones de software, en estos casos deberán estar inscriptos en el Registro de Exportadores de Servicios, que debidamente la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) creara para tal fin.

En el Art. 4º, manifiesta que los beneficiarios del régimen gozarán de estabilidad fiscal por el término de la vigencia del presente marco promocional. Alcanza a todos los tributos nacionales como: los impuestos directos, tasas y contribuciones impositivas que tengan como sujetos pasivos a los beneficiarios inscriptos. En este sentido, los beneficiarios no podrán ver incrementada su carga tributaria total nacional a partir de su inscripción en el registro de beneficiarios correspondiente.

En su Art. 5º, especifica “los beneficiarios de la presente ley podrán convertir en un bono de crédito fiscal intransferible hasta el 70% de las contribuciones patronales que hayan efectivamente pagado sobre la nómina salarial total de la empresa con destino a los sistemas y subsistemas de seguridad social previstos en la leyes 19.032; 24.013 y 24.241 y sus modificatorias...”

Asimismo, “los beneficiarios podrán utilizar dichos bonos para la cancelación de los tributos nacionales que tengan origen en la industria del software, en particular el impuesto al valor agregado y otros impuestos nacionales y sus anticipos, en caso de proceder, excluido el impuesto a las ganancias”.

Por otra parte, expresa que “los beneficiarios podrán aplicar dichos bonos de crédito fiscal para la cancelación del impuesto a las ganancias únicamente en un porcentaje no mayor al porcentaje de exportación informado en carácter de declaración jurada...”

A través del Decreto Reglamentario 1315/2013, se establecen detalladamente las actividades comprendidas para tal fin y las consideraciones generales acerca de los beneficios y sus posibles destinatarios.

¹⁰ INFOLEG (2013). Base de datos del Centro de Documentación e Información (MECON)

Dinámica del Ecosistema Emprendedor Tecnológico

A continuación se describirán las distintas iniciativas de las instituciones de apoyo al desarrollo del proceso emprendedor relevadas y posteriormente, se analizarán en detalle, los distintos programas que promocionan la creación de empresas de base tecnológica dentro del ámbito del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA).

Polo Científico Tecnológico de la Nación

El Polo Científico Tecnológico se encuentra situado en pleno barrio de Palermo, en la Ciudad de Buenos Aires. Está conformado por tres ámbitos: el ámbito administrativo, el ámbito de generación del conocimiento y el ámbito de difusión de la ciencia.

Estructura

- Edificio Rojo: En este edificio funciona el Ministerio de Ciencia y Tecnología e Innovación productiva de la Nación, quien tiene como misión orientar la ciencia, la tecnología y la innovación hacia el fortalecimiento de un nuevo modelo productivo que genere mayor inclusión social y mejore la competitividad de la economía del país bajo el paradigma del conocimiento como eje del desarrollo.
- Edificio Blanco: En este edificio funciona la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, organismo que financia actividades relacionadas a la ciencia, tecnología e innovación productiva, a través de sus cuatros Fondos: Fondo para la Investigación Científica y Tecnológica (FONCYT), Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR), Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software (FONSOFT) y Fondo Argentino Sectorial (FONARSEC).

Además, funcionan los Institutos Internacionales Interdisciplinarios para la Innovación, los cuales fomentan las relaciones internacionales entre Argentina y el mundo en cuanto a investigación y desarrollo en ciencia, tecnología e innovación productiva:

- a) Instituto de Investigaciones en Biomedicina de Buenos Aires (CONICET).
- b) Unidad de Investigación y Capacitación del ICGEB (Centro Internacional de Ingeniería Genética y Biotecnología).
- c) Centro Bilateral de Diseño Industrial (Argentina-Italia).
- d) Centro Interdisciplinario de Estudios en Ciencia, Tecnología e Innovación.

Proyectos

En una segunda etapa está previsto incluir un Centro de Modelado y Visualización, y otros institutos ligados al ámbito de la Nanotecnología, la Biofísica Química, Ciencias Exactas y Tecnológicas, entre otras disciplinas.¹¹

Distrito Tecnológico de la Ciudad de Buenos Aires

Es un centro de promoción y desarrollo de tecnología, innovación y conocimiento a través de la creación y establecimiento de empresas de tecnologías de la información y comunicación (TICs), software y profesionales de alto valor agregado.

¹¹ La información del mencionado organismo se encuentra actualizada al cierre del periodo 2013 y se encuentra disponible en su sitio web (www.polo.mincyt.gob.ar). Dicho organismo se encuentra en plena etapa de remodelación edilicia.

Fue creado a través de la Ley 2972 de “Promoción de Empresas de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires” que fuera sancionada en diciembre del año 2008, por la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Se encuentra situado en el barrio porteño de Parque de los Patricios y abarca un perímetro de 200 hectáreas.

El objetivo principal del mencionado distrito es posicionar a la Ciudad de Buenos Aires como la ciudad latinoamericana de la tecnología. Al mismo tiempo, crear un espacio público donde conviva la identidad del barrio con el tejido empresarial tecnológico. Así mismo, se espera que en los próximos años, con el cierre del proyecto, el Distrito Tecnológico sea capaz de generar alrededor de 30.000 puestos de trabajo.

En materia de educación, el Distrito Tecnológico apunta a fomentar el desarrollo de una comunidad académica vinculada con el sector e incrementar el número de estudiantes en carreras científicas y tecnológicas. Este objetivo implica planes de alfabetización bilingüe, currículas con orientación informática, becas para estudiantes y convenios con Universidades para poder potenciar los recursos humanos tecnológicos disponibles. Para ello, desde el inicio del proyecto de ley, trabajó en forma conjunta con la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) y el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA).

Beneficios

El Distrito Tecnológico cuenta con una serie de beneficios para las empresas y los empleados con intenciones de radicación en el lugar, entre las cuáles se destacan las siguientes:

- Las empresas estarán exentas del pago de ingresos brutos y ABL por 10 años, como así también, del pago de los impuestos de sellos.
- Además, tendrán la posibilidad de deferir impuestos para ser invertidos en obras por un plazo de 10 años.
- Los empleados radicados en el distrito estarán exentos del pago de ABL por el término de 10 años y además, acceso a líneas de crédito disponibles a tasas preferenciales.
- Beneficios impositivos para la radicación de entidades académicas.

Desde sus inicios (2008) a la fecha, ya cuenta con 176 empresas radicadas, de las cuáles 15 de ellas están instaladas y operando, mientras que las 61 restantes están en proceso de obra y/o remodelación. Durante ese lapso de tiempo generó más de 11 mil empleos, todos ellos vinculados a la tecnología.¹²

Polo Tecnológico Constituyentes

Es un organismo de interfase que permite la creación de sinergias entre sus propios institutos y la actividad privada, centros de I+D locales y nacionales, y además de los principales países del mundo. Para ello, suma las capacidades de organizaciones pioneras en la generación y transferencia de conocimientos científicos y tecnológicos, contribuyendo a crear las condiciones e interacciones para su incorporación al entorno socio-productivo.

¹² La información de dicho organismo se encuentra actualizada al cierre del periodo (2013) y se encuentra disponible en su sitio web (www.buenosaires.gob.ar/distrito-tecnologico). El distrito continúa a la fecha, en su última etapa del proceso de edificación.

Fue constituido en 1997 por medio de un Acuerdo de Cooperación y Asistencia, y tiene como Misión, planificar y ejecutar acciones tendientes al desarrollo económico y social local, mediante la transferencia de tecnología, la creación de nuevas empresas de base tecnológica, y la provisión de servicios y productos de alto nivel.

Objetivos

Sus objetivos principales se encuentran enmarcados en el siguiente detalle:

- 1) Impulsar proyectos de transferencia de tecnología, consultoría y capacitación para empresas e instituciones.
- 2) Desarrollar relaciones de cooperación, asistencia e intercambio con similares organismos del país y del exterior.
- 3) Contribuir a la creación de nuevas empresas, mediante el desarrollo de una incubadora de empresas.
- 4) Promover acciones de docencia e investigación vinculadas a estas temáticas.

Integrantes

El Polo Tecnológico Constituyentes está conformado por los siguientes organismos:

- a) Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA),
- b) Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA),
- c) Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI),
- d) Instituto de Investigaciones Científicas y Técnicas de las Fuerzas Armadas (CITEFA),
- e) Servicio Geológico Minero Argentino (SEGEMAR) y
- f) Universidad Nacional de General San Martín (UNSAM).

Actividades

Las actividades del programa están conformadas de la siguiente manera:

- 1) Transferencia de tecnología,
- 2) Incubación de empresas de base tecnológica,
- 3) Capacitación,
- 4) Consultoría y Otras

Incubación de Empresas de Base Tecnológica

- Diseño, planificación y puesta en marcha del Programa de Creación de Empresas y Emprendedorismo.
- Construcción y puesta en marcha de la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica UNSAM-PTC.
- Incubación de empresas (asistencia técnica integral y servicios comunes): (4) empresas egresadas, (1) en fase de incubación y (2) en preincubación.
- Programa de Apoyo a la Creación de Emprendimientos de Alta Base Tecnológica.
- Movilización de recursos financieros hacia micro-emprendedores que introduzcan en sus procesos, factores de innovación tecnológica.

- Asistencia financiera otorgada a productores Pymes y Micro pymes.

Las actividades enmarcadas dentro del programa de incubación de empresas de base tecnológica, son competencia de la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM).¹³

Polo IT Buenos Aires

El Polo de Tecnología Informática de Buenos Aires es una Asociación Civil sin fines de lucro e inició sus actividades el 10 de diciembre de 2003. Hoy está integrada por más de 160 empresas proveedoras de productos y servicios informáticos de la Ciudad de Buenos Aires y su área metropolitana.

Objetivos

- 1) Promover, facilitar y estimular el crecimiento de las empresas de tecnología informática del área metropolitana.
- 2) Generar alianzas estratégicas con las Universidades, Centros de Investigación y Desarrollo, Organismos Públicos y Privados relacionados con dicho ámbito.
- 3) Impulsar y brindar herramientas para el desarrollo de la industria del software.

Actividades

Con el objetivo principal de impulsar la industria del software, el programa a través de sus Comisiones de Trabajo (RRHH, Comercio Exterior, Negocios y Financiamiento), organiza actividades como: talleres de difusión, capacitación técnica y en dirección de empresas, viajes de negocios al exterior, organización de congresos anuales (como por ejemplo, el Congreso Anual Buenos Aires IT), formulación de proyectos para su posterior presentación ante diferentes instituciones de otorgamiento de crédito y/o financiamiento, entre otras.

Gestión del Ciclo Emprendedor

A través de su estrecha vinculación con diversos organismos, como por ejemplo: el Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación (MINCyT), el Ministerio de Industria de la Nación, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA) y algunas Universidades (públicas y privadas), genera diferentes espacios de encuentros (charlas informativas, seminarios, foros y reuniones de café) con el objetivo de brindar asesoramiento a los interesados, acerca de las distintas alternativas de financiamiento y gestión para la presentación de proyectos de negocios que tengan como finalidad, la creación y consolidación de empresas tecnológicas que fomenten la industria del software.

COFIT (Consultorio Orientado al Asesoramiento en Programas de Financiamiento)

Brinda asesoramiento para la presentación de proyectos de IT y determinar cuál es el programa de financiamiento más conveniente para acompañarlo. Está destinado tanto para empresarios, como así también, para aquellos emprendedores tecnológicos que necesiten desarrollar su idea proyecto dentro del mismo ámbito.

¹³ La información sobre las características de este espacio, se encuentra actualizada al cierre del periodo (2013) y disponible en sitio web (www.ptconstituyentes.org.ar).

En este contexto, el Polo de Tecnología Informática de la Ciudad de Buenos Aires ha sido seleccionado como Entidad Patrocinadora de programas como: Buenos Aires Emprende (GCBA) y FONSOFT (MINCYT).¹⁴

Parque Austral – Científico, Tecnológico y Empresarial

El Parque Austral es un lugar que se encuentra estratégicamente diseñado para la radicación de empresas e industrias tecnificadas que buscan entornos de trabajo altamente profesionales. Un ámbito que favorece el desarrollo de nuevas ideas y proyectos, y promueve el networking entre ejecutivos, científicos y académicos.

Fue impulsado en el año 2008 por la Universidad Austral con el objetivo de agregar valor a las empresas brindando acceso a beneficios fiscales y académicos, y la membresía a una comunidad conformada por reconocidos expertos en diferentes disciplinas: management, economía, finanzas, tecnología e innovación, entre otras.

El proyecto está inspirado en modelos internacionales y es considerado el primer Parque Científico, Tecnológico y Empresarial de su tipo en Argentina.

Beneficios

Entre los beneficios que potencian las ventajas competitivas para las empresas e instituciones radicadas en el parque se encuentran:

- a) Beneficios fiscales e impositivos.
- b) Acceso a servicios diferenciales de alta calidad en educación, salud, y actividades deportivas y recreativas.
- c) Acceso a programas nacionales e internacionales destinados a investigación, desarrollo y promoción empresarial, y a facilidades crediticias destinadas a fomentar la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías y aplicaciones.
- d) Promoción del parque y sus empresas ante organismos internacionales de crédito, promoción científica y desarrollo empresarial.

Comunidad

Al estar localizado dentro del Campus de la Universidad Austral, las compañías tienen acceso preferencial a los siguientes ámbitos:

- a) Cinco Facultades, dos Institutos, una Escuela de Educación y una Escuela de Negocios.
- b) Un Centro de Propiedad Intelectual.
- c) Más de 2.500 recursos humanos.
- d) Más de 900 profesores dedicados a la investigación, docencia y transferencia del conocimiento.

¹⁴ La información que hace referencia al mencionado organismo, se encuentra actualizada al cierre del periodo (2013) y disponible en su sitio web (www.poloitbuenosaires.org.ar).

- e) Más de 40 carreras (grado y posgrado).
- f) Más de 20 Centros de Investigación.
- g) Hospital Universitario Austral.

Ámbito Emprendedor

LAB Connecting Values es un espacio que brinda a emprendedores, profesionales y empresas en crecimiento las herramientas necesarias para que una idea o un proyecto se plasme en un negocio sustentable. Su objetivo es brindar un espacio de trabajo cómodo en un ambiente saludable complementándolo con la sinergia generada entre los actores del Campus: el Centro de Entrepreneurship del IAE, la Universidad Austral y el Parque Austral.

Características

LAB es un espacio que se caracteriza por brindar los siguientes beneficios:

- Espacios: Ofrece módulos de trabajo en espacios abiertos y oficinas privadas con equipamiento de alta calidad, salas para conferencias y reuniones, etc.
- Comunidad: Los miembros de LAB se integran a un ambiente innovador, con acceso a inversores ángeles, una red de mentores especializados y a eventos profesionales y sociales que agregan valor a los proyectos, ideas y negocios.
- Servicios: Internet de alta velocidad, telefonía, salas para conferencias y/o reuniones con pantallas y proyector, impresoras, scanners y estacionamiento.

Miembros del Programa

- 1) Parque Austral: Ofrece la posibilidad de instalar oficinas, laboratorios y plantas de producción liviana o construir edificios corporativos en predios urbanizados.
- 2) Centro de Entrepreneurship IAE: Una amplia red de mentores con experiencia, conocimiento y acceso a la red de empresarios y ejecutivos del IAE, ofrecen apoyo y capacitación para desarrollar proyectos con éxito.
- 3) Business Angels IAE: Está orientado a fomentar una conciencia inversora en aquellos individuos que son capaces de aportar capital de riesgo, conocimiento y experiencias hacia emprendimientos, y empresas emergentes.

(Nota: En la descripción de este espacio, sólo se hace referencia a sus características más relevantes).¹⁵

Ámbitos de Formación Emprendedora

A continuación, se realizará una breve descripción, acerca de los ámbitos académicos más destacados (AMBA), en lo que respecta a la gestión de programas de formación emprendedora de orientación tecnológica.

¹⁵ La información que hace referencia a la descripción de este espacio, se encuentra actualizada al cierre del periodo (2013) y ha sido relevada de su sitio web, publicado y disponible en (www.parqueaustral.org).

Universidad Tecnológica Nacional (UTN)

Centro de Emprendedores UTN (Facultad Regional Buenos Aires)

El Centro de Emprendedores, trabaja en conjunto con el Centro de Innovación de la facultad en la asistencia de alumnos, graduados y externos que acerquen proyectos, ideas, productos y empresas en funcionamiento. A su vez, participa activamente de los distintos programas que son gestionados por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (Buenos Aires Emprende, Desarrollo Emprendedor y BAITEC).

Ha sido premiado por la misma entidad por tres años consecutivos como la institución con mayor cantidad de proyectos presentados y distinguidos por los programas de referencia, convirtiéndose así, en la institución líder en materia de asesoramiento de emprendedorismo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Objetivos

Su objetivo principal consiste en colaborar en la dinamización y consolidación de los proyectos de los emprendedores, brindando soporte a través de seminarios, cursos, asesoramiento y capacitación con un sólido grupo de profesionales, y búsqueda de ayuda económica con entidades financieras externas, por medio de microcréditos, ANR (aportes no reembolsables, créditos blandos, etc.), entre otras posibilidades.

Empresas UTN-FRBA (empresas creadas por emprendedores)

- **Maná Desarrollo:** Es una empresa social argentina que se dedica al desarrollo de tecnologías para personas con discapacidad.
- **The Social Radio:** Es una empresa que ofrece una alternativa de consumo de las actualizaciones de las redes sociales más conocidas.
- **Yeeeu:** Es considerado el único call center, en el cuál, todos sus agentes son personas con discapacidades motrices.

Tabla 1: Emprendimientos UTN-FRBA

Programa	Cantidad de Proyectos	Periodo (Año)
BAITEC	4 proyectos	2010
	1 proyecto	2011
	3 proyectos	2012
Desarrollo Emprendedor	8 proyectos	2010
	10 proyectos	2011
Buenos Aires Emprende	4 proyectos	2009
	3 proyectos	2010

Elaboración Propia. Fuente: Universidad Tecnológica Nacional (2013), Facultad Regional Buenos Aires (FRBA).¹⁶

¹⁶ Los indicadores corresponden a los emprendimientos tecnológicos que han sido seleccionados, como proyectos ganadores en las diferentes ediciones de los programas gestionados desde el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA).

Asimismo, el Consejo Directivo de la UTN-FRBA, aprobó la implementación de la asignatura electiva *Desarrollo Emprendedor*, que se dictará a partir del 2014 en la carrera de Sistemas de Información. Tiene como objetivo promover el desarrollo de emprendimientos tecnológicos que contribuyan a fortalecer la industria nacional.¹⁷

Universidad de Buenos Aires (UBA)

Programa UBA Emprende (Facultad de Ciencias Exactas y Naturales)

El Programa UBA Emprende es un espacio generado desde la facultad, que busca contribuir al posicionamiento de la UBA, dentro del sistema nacional de innovación.

Dentro de sus objetivos principales se destaca el de construir capacidades de gestión en la UBA para el desarrollo de una política en temas de innovación tecnológica a nivel institucional, que articule con otros actores del sector científico tecnológico y el sector productivo.

En la búsqueda de alcanzar sus objetivos, trabaja en forma conjunta con las siguientes instituciones:

- a) Centro de Emprendedores UBA (Facultad de Ingeniería).
- b) INCUBACEN (Incubadora de emprendimientos de base tecnológica)
- c) INCUBAGRO (Incubadora de emprendimientos agropecuarios).
- d) Fundación EMPRETEC Argentina.
- e) REDEMPRENDIA (Red Universitaria Iberoamericana de Incubación de Empresas)

INCUBACEN (Incubadora de emprendimientos de base tecnológica)

Es la incubadora de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales (UBA) y fue creada en el año 2003 con el propósito de brindar una alternativa desarrollo profesional a toda la comunidad de dicha institución.

Empresas UBA- INCUBACEN

- 1) TOLKET Buenas Ideas: Provee soluciones integrales, en especial, orientadas a la investigación y desarrollo de instrumentación de control de calidad, partiendo de tecnologías desarrolladas en el sistema científico tecnológico.
- 2) Bio Códices: Empresa dedicada a la investigación y desarrollo de productos y servicios de última generación en genómica medica personalizada.
- 3) Eco Climazol: Desarrolla soluciones tecnológicas integrales de gestión de riesgos climáticos, innovadoras y personalizadas.
- 4) EOLOCAL: Proyecto tecnológico que se dedica al desarrollo y fabricación de aerogeneradores de baja potencia, diseñados con piezas modulares locales.
- 5) NEOINOCS: Emprendimiento biotecnológico basado en el desarrollo de potenciadores de cultivos de orden agropecuario.

¹⁷ La información sobre las características principales del mencionado ámbito académico y su centro de formación, se encuentran actualizados al cierre del periodo lectivo (2013) y han sido relevados desde su sitio web (www.frba.utn.edu.ar).

- 6) CERTIFIEDPLAY: Proyecto tecnológico que se dedica a la protección de sitios de juegos de cartas online y sus jugadores.
- 7) Nano Scope: Emprendimiento tecnológico que desarrolla un accesorio para microscopio óptico que provee información sobre parámetros térmicos y termoplásticos.
- 8) Data Fútbol: Desarrolla y comercializa un dispositivo con GPS capaz de medir la performance deportiva del atleta, a través del análisis computacional de estadísticas, vinculado a una red social.
- 9) ATLAS Sistemas Aeroespaciales: Proyecto tecnológico que desarrolla, fabrica y comercializa sistemas computarizados de instrumentación de vuelos para aeronaves.
- 10) Ingka Educación: Brinda soluciones tecnológicas para la realización de clases experimentales en laboratorios de enseñanza de ciencias.
- 11) GESEM: Provee una nueva forma de generar equipamientos electrónicos, revolucionando los métodos de producción de los mismos, al reducir los tiempos y costos necesarios para el diseño, prototipado y producción.
- 12) M2M: Emprendimiento tecnológico que se propone finalizar el desarrollo biotecnológico y productivo para la obtención de una resina biodegradable.
- 13) Qukox: Produce robots innovadores para juegos y aprendizaje, un lenguaje sencillo de programación y una plataforma online para su programación.
- 14) TOBEE: Es un emprendimiento basado en una tecnología innovadora que permite el desarrollo de formulados que orientan y estimulan naturalmente a las abejas hacia cultivos target.
- 15) LAINCO: Provee servicios y soluciones en automatización y gestión de la información de los procesos productivos e industriales.

(Nota: Los casos referenciados, corresponden a proyectos tecnológicos devenidos en empresas, operando en el mercado local y/o regional como tal, y otros tantos incursionando aún, en su periodo de incubación).¹⁸

Centro Emprendedor GEN XXI (Facultad de Ciencias Económicas)

A través del Centro Emprendedor GEN XXI se pone de manifiesto el accionar de la Universidad en la sociedad, fomentando el espíritu emprendedor y la capacidad de innovación. Desde aquí, se desarrollan acciones para contribuir al debate, colaborar en la búsqueda de oportunidades de negocios e identificación de ideas, así como la formulación de planes y puesta en marcha de los mismos.

Actividades

Dentro de este espacio emprendedor se organizan las siguientes actividades:

- Coordinación con Programas Públicos: Buenos Aires Emprende, Desarrollo Emprendedor, Incuba, Baitec, Sepyme.

¹⁸ La información obtenida acerca de los casos como así también de las características del programa, se encuentran actualizadas al cierre del periodo lectivo (2013), y ha sido relevada desde el sitio web de la facultad (www.incubacen.exactas.uba.ar).

- **Capacitación:** Se llevan a cabo cursos de capacitación abiertos al público en general.
- **Charlas y Conferencias:** Ciclo de conferencias temáticas especializadas para emprendedores, realizadas por profesionales de la UBA y otras universidades.
- **Asistencia Técnica:** La capacitación técnica a los emprendedores es uno de los pilares fundamentales del programa.
- **Redes y Networking:** Generación de redes de contacto entre emprendedores del Centro y otros emprendedores de otras instituciones.
- **Voluntariado:** El Centro Emprendedor trabaja en conjunto con el Programa de Voluntariado Universitario a través del cual se nutre de capital humano para realizar las actividades que requieran conocimientos especializados.

(Nota: Se hace referencia sólo a las actividades consideradas como más representativas que ofrece el programa).¹⁹

Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA)

Centro de Emprendedores ITBA

El Centro Emprendedor trabaja desde hace más de (10) años con la intención de dar satisfacción a la creciente demanda de la comunidad por el ámbito emprendedor, la creación y el desarrollo de nuevas empresas, la gestión de capitales y recursos para emprender y, el estímulo a la innovación y el desarrollo.

Su gestión está enfocada a un nicho de mercado, en el cuál el ITBA es especialista, el tecnológico. Esta misión lo asume con un objetivo que excede el ámbito tradicional de la universidad, la creación de empresas de base tecnológica que constituyan un valor agregado para la economía del país.

En este sentido, dirige sus esfuerzos de gestión en coordinación con las siguientes instituciones y organismos:

- a) Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación (MINCyT).
- b) Ministerio de Industria de la Nación.
- c) Ministerio de Desarrollo Económico (GCBA).
- d) EMPREAR.

Actividades

Las actividades del Centro Emprendedor del ITBA incluyen los siguientes ámbitos:

- Cursos de Formación de Emprendedores
- Incubación de Empresas
- Concursos y Competencias de Planes de Negocio
- Cursos de Formación de Formadores de Emprendedorismo
- Proyectos de Desarrollo y Asistencia Técnica para el Estado
- Desarrollo de Proyectos (Internacionalización, Joint Ventures, etc.)

¹⁹ El contenido del programa de referencia, incluida sus actividades y sus características principales, se encuentra actualizado al cierre del periodo lectivo (2013) y han sido relevadas del sitio web de la entidad académica (www.econ.uba.ar).

- Proyectos de Cooperación Internacional
- Intrapreneurship
- Cursos de Sostenimiento y Perfeccionamiento Emprendedor
- Evaluación de Proyectos
- E-learning (formación a distancia, herramientas web, etc.)
- Business Angels Club y fondeo para Seed Capital
- Diseño de programas y políticas públicas para el desarrollo emprendedor

El Centro Emprendedor es uno de los participantes más activos de todo el ecosistema emprendedor tecnológico, debido a su estrecha vinculación con distintos organismos públicos y/o privados, dentro del plano nacional e internacional; y su visión enfocada plenamente en el ámbito tecnológico.²⁰

Universidad Austral

Centro de Entrepreneurship IAE

El programa del Centro Entrepreneurship IAE, focaliza a través de su gestión, ser un ámbito de referencia en la sociedad, buscando lograr un fuerte impacto en las políticas públicas, para favorecer el desarrollo del emprendedorismo en Argentina, como factor de crecimiento económico y la creación de empleo.

Objetivos

- 1) Contribuir a crear y consolidar el ecosistema emprendedor a nivel local y regional.
- 2) Acelerar en esos ámbitos, el proceso de creación de empresas para contribuir al desarrollo y prosperidad de la región.
- 3) Generar propuestas de políticas públicas para promover la actividad emprendedora.
- 4) Ser puente de integración entre el mundo científico y el empresario para generar proyectos de base científico-tecnológica.

Características

El programa del Centro de Emprendimientos IAE concentra sus esfuerzos en conjunto con los siguientes espacios:

- Competencia NAVES: La competencia de Proyectos de Negocio que trabaja para transformar las ideas en negocios en marcha.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM): Considerada la mayor consultora de investigación sobre actividad emprendedora en el mundo.
- Club Business Angels: Es el primer club de ángeles inversores de Argentina, formado por antiguos alumnos del IAE y la Red de Apoyo.

²⁰ Las características principales del programa de referencia, se encuentran actualizadas al cierre del periodo lectivo (2013) y han sido relevadas del sitio web de la entidad académica, publicada y disponible en (www.itba.edu.ar). No se han encontrado registro de casos referenciales, debido a que esa información es de uso exclusivo de la entidad.

- Programas del GCBA: Programas de Subsecretaría de Desarrollo Económico destinado al apoyo de emprendedores innovadores.
- Desafío SEBRAE: Juego de Simulación de Negocios para universitarios con mayor participación en América Latina.

Actividades

Este espacio concentra gran parte de sus esfuerzos específicamente a la creación de empresas a través de las siguientes actividades:

- a) Formación: Desarrollo de capacidades, conocimientos y actitudes (programas regulares, programas de especialidad, seminarios, Workshops, etc.).
- b) Investigación: Influenciar en las políticas públicas (investigaciones aplicadas y comparativas con otros países para generar propuestas y proyectos, vínculos con otros Centros de Emprendedores del exterior, etc.).
- c) Acciones: Crear empresas a través de Competencia Naves (Feria de Proyectos de Negocio, Red de Emprendedores y Foro de Emprendedores) y Club de Business Angels.

Indicadores de Gestión

A continuación, se detallan algunos resultados, acerca de la interacción del Centro de Entrepreneurship IAE y programas destacados de diferentes organismos públicos:

Tabla 2: Síntesis de Resultados

Actividad / Programa	Resultados
Buenos Aires Emprende	32 proyectos presentados
Competitividad PYME	13 PYMES
Centro Metropolitano de Diseño	3 proyectos incubados
BAITEC	5 proyectos presentados
Buenos Aires Emprende	\$ 1.215.188 (ANR entregados)
Competitividad PYME	\$ 697.908 (ANR entregados)
Inversiones Generadas	\$ 4.782.140 (cálculo aproximado)

Elaboración Propia. Fuente: Universidad Austral, Centro de Entrepreneurship IAE (2013).²¹

Instituto de Emprendimientos Científicos y Tecnológicos (IECyT)

El Instituto de Emprendimientos Científicos y Tecnológicos fue creado en el año 2003 en el ámbito de la Sociedad Científica Argentina, con la finalidad de promover y estimular el desarrollo de proyectos de base científica y tecnológica. Hacia mediados del 2005, ya con estructura, proyectos y objetivos propios comienza su formalización como asociación civil sin fines de lucro.

El Instituto acredita una sólida experiencia tanto en Programas para Emprendedores como en Financiamiento de Proyectos, avalada por la realización desde el año 2014 de 14 Foros de Capital Emprendedor en CABA y el interior del país.

²¹ Los indicadores de gestión y las características generales del programa, están actualizados al cierre del periodo lectivo (2013), y han sido relevados desde el sitio web de la entidad académica, publicado y disponible en (www.austral.edu.ar).

Actividades

Brinda cursos de formación y capacitación con contenidos propios, desarrollados a partir de su amplia experiencia como educadores y emprendedores. Su enfoque se centraliza en el proceso de creación, consolidación y expansión de Emprendimientos de Base Tecnológica (EBT).

Asesoramiento

Se especializa en el asesoramiento para la evaluación de oportunidades, la definición de estrategias para el crecimiento, la elaboración de planes de negocios y la búsqueda de financiamiento. Asesora específicamente a emprendedores en las siguientes áreas:

- a) Modelos de Negocios
- b) Gerenciamiento
- c) Evaluación económica y/o técnica del proyecto
- d) Utilización de instrumentos de financiación
- e) Protección de la propiedad intelectual
- f) Auditoría de la tecnología

Coaching / Mentoring

A través de esta actividad, se acompaña a los jóvenes emprendedores en el desafío de emprender, facilitando el intercambio de ideas, conocimientos y experiencias.

El objetivo principal, es que el emprendedor desarrolle rápidamente sus capacidades de gestión empresarial.

Incubación de Empresas

Actualmente, se está implementando un nuevo modelo denominado "Incubación de Segunda Generación (I2G)", diferente de otros por estar enfocado 100% en el negocio. El proceso de incubación no se centra en una incubación física sino en la ayuda para encontrar el mejor modelo de negocios, obtener los recursos necesarios para acelerar el negocio y complementar al equipo emprendedor.

Financiamiento

Brinda orientación a los emprendedores para la obtención de financiamiento, tanto del sector público como privado. En este marco, el IECyT participa de la siguiente manera:

- Como entidad patrocinante del Programa Buenos Aires Emprende (GCBA).
- Unidad de Vinculación Tecnológica del Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación (MINCyT); a través del Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR) y el Fondo Fiduciario de la Industria del Software (FONSOFT).
- Gestiona una red propia de Inversores Ángeles y organiza anualmente el Foro Nacional de Capital Emprendedor con la participación de inversores nacionales y extranjeros destacados.

Indicadores de Gestión

El desarrollo de este punto describe aquellos emprendimientos que lograron alcanzar sus objetivos para comenzar a operar en el mercado local y/o internacional.

Casos de Éxito

- 1) CROMÁTIDA: Brinda servicios innovadores de diagnósticos aplicados a los ámbitos biomédico y biotecnológico.
- 2) Linked Store: Brinda soporte de gestión para la creación e implementación de tiendas online.
- 3) Mobilenik: Proveedor de tecnología y software que se especializa al desarrollo de aplicaciones móviles que habiliten el acceso remoto a la información por medio de teléfonos, tabletas y redes inalámbrica.
- 4) Parsimotion: Ofrece consultoría y gestión online acerca del control y manejo de inventarios empresariales.
- 5) Practical Communications: Agencia dedicada a brindar servicios de traducción, localización, interpretación y capacitación online en todos los idiomas.
- 6) TARCEL: Es una compañía dedicada a brindar servicios de valor agregado en la industria financiera a través de la utilización del canal celular.
- 7) VFOUND: Consultora dedicada a analizar y desarrollar soluciones integrales de marketing online aplicado a diferentes segmentos.

(Nota: Las empresas seleccionadas son sólo algunos ejemplos de casos que han incursionado de manera satisfactoria por el programa. A la fecha, cuenta con 16 casos éxitos en su portfolio).²²

Universidad Nacional de General Sarmiento

Programa de Desarrollo Emprendedor (PRODEM)

Es considerado uno de los programas más importantes en el desarrollo emprendedor e innovación de América Latina. Focaliza su interés en la creación de empresas por su decisiva contribución al progreso económico y social de la región.

Desde 1994, el Instituto de Industria de la UNGS asumió la necesidad de promover el desarrollo de capacidades emprendedoras como uno de sus desafíos fundacionales.

Objetivos

- 1) Construir y difundir conocimientos sobre emprendimiento e innovación en América Latina.
- 2) Brindar asistencia técnica a instituciones públicas y privadas en el diseño e implementación de programas de creación de empresas, con especial énfasis en los procesos de crecimiento e innovación de PYMES.
- 3) Formar profesionales de excelencia que operen como verdaderos promotores y líderes del desarrollo emprendedor en sus ámbitos de influencia.

²² Los indicadores de gestión como así también, las características del programa de referencia, se encuentran actualizados al cierre de la convocatoria (2013), y han sido relevados de su sitio web, publicado y disponible en (www.iecyt.com.ar).

- 4) Contribuir al cambio cultural y a la construcción de una sociedad más equitativa e inclusiva.

Áreas de Especialización

- a) Políticas y programas de desarrollo emprendedor: diseño, implementación y evaluación de programas, seguimiento de buenas prácticas, etc.
- b) Emprendimientos dinámicos, tecnológicos y orientados a la exportación (born global).
- c) Comportamiento empresarial, emprendimiento corporativo e intrapreneurship.
- d) Formación de emprendedores.

(Nota: El programa se basa en un modelo de trabajo que privilegia la articulación entre la investigación, formación de recursos humanos y asistencia técnica a instituciones y emprendedores).

Redes y Vinculaciones

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- Agencia de Cooperación Internacional Japonesa (JICA)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
- Centro Metropolitano de Diseño (CGBA-Argentina)
- Fundación EMPRETEC (Banco de la Nación Argentina)
- Programa INNOVAR (MINCYT)
- Fundación ENDEAVOR, entre otros.

Programa Dinámica SE

Es el primer programa de apoyo integral a emprendimientos dinámicos en Argentina, fue creado en el 2005 y en su primera etapa fue impulsada por una alianza entre las siguientes instituciones: Universidad Nacional de General Sarmiento, Universidad de San Andrés, Universidad Tecnológica Nacional (UTN-FRGP) y el Centro Metropolitano de Diseño (GCBA).

*Indicadores de Gestión*²³

- Más de 1000 personas capacitadas y más de 200 ideas de negocios recibieron asistencia técnica de consultores y networking.
- Más de 150 proyectos empresariales seleccionados y financiados a través de capital semilla y de la vinculación con entidades financieras externas.
- Más de 50 formadores de emprendedores y consultores de nuevas empresas capacitados.

²³ Los indicadores de gestión del programa y sus características centrales se encuentran actualizados al cierre del periodo lectivo (2013) de la entidad educativa y han sido relevados de su sitio Web disponible en (www.edu.ar/prodem).

Segunda Parte

Análisis de Situación

Descripción del ecosistema emprendedor, los programas e instrumentos de emprendimientos tecnológicos y, los casos de estudio y su análisis.

Aspectos teóricos y contextuales.

La cultura emprendedora en Argentina y los programas de emprendimientos de base tecnológica en el AMBA periodo (2011-2014). Los casos seleccionados.

A los fines de esta investigación, es importante considerar antes de presentar aquellos casos de estudio sobre los que esta tesis indaga, dar cuenta de los distintos procesos de creación de empresas tecnológicas y las características generales de las iniciativas que presenta el escenario referenciado para la creación de las mismas.

En este sentido, podría considerarse, que el desarrollo del ecosistema emprendedor y en especial, el direccionado a la concreción de emprendimientos de base tecnológica, constituye desde el punto de vista institucional, una dinámica compleja y heterogénea. Si bien el concepto de “empreendedorismo” tiene una resonancia mayor, el trabajo hará hincapié en el significado de “ecosistema”, dado que sus actores están compuestos de diversos factores y sus fines conllevan una determinada multiplicidad de propósitos.

Para el caso de los programas de emprendimientos de base tecnológica, esa misma complejidad y heterogeneidad, se hace evidente en la estructura organizacional de sus ámbitos de procedencia, pero también, a través del diseño de sus contenidos. De esta manera, los distintos actores del ecosistema, ya sean del ámbito público o privado, son creados en función de la consecución de sus propias metas y objetivos, generando un conjunto de unidades funcionales cuyos vínculos entre si son frágiles o inexistentes.

Distintas iniciativas para la formulación de propuestas

Desde el ámbito público, se han llevado a cabo distintas actividades, con el propósito de concientizar acerca de la necesidad de contar con un adecuado escenario, que no sólo pueda brindar las condiciones necesarias para favorecer la presentación de ideas y proyectos de alto valor agregado, sino también, su fortalecimiento y consolidación en todo el conglomerado tecnológico.

Un claro ejemplo de ello, resultaron ser todas aquellas actividades organizadas por el Programa UBA Emprende, como entidad formativa, conjuntamente con el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MINCyT).²⁴

“Estamos apostando fuertemente a las carreras científico-tecnológicas y a las de ingenierías. Apuntamos a ensanchar la base de emprendedores, facilitar la concreción de proyectos, y acelerar y potenciar a las empresas jóvenes, mediante el relevamiento de las demandas tecnológicas del sector productivo y la constitución de una red para brindar soluciones”, (Javier Fernández, Área de Emprendedorismo del MinCyT, 2014).

Asimismo, una de las actividades más importantes que forma parte de esta agenda, es la que se ha denominado como Semana del Emprendedor Tecnológico, a través de la cual, se realizan distintos eventos y charlas informativas, para dar a conocer aquellos instrumentos y/o herramientas orientadas a promocionar los emprendimientos de base tecnológica en todo el país.

“Hoy existen condiciones para crear empresas. Desde el Ministerio buscamos generar nuevas oportunidades, desarrollando nuevas capacidades y financiando proyectos de base tecnológica. Para integrar valor queremos articular procesos que sean productivos entre las universidades y las empresas, con rondas de negocios y fondos de innovación empresarial.

²⁴ Iprofesional (2012), Extracto de Nota, “Juntos por los nuevos emprendimientos de base tecnológica”.

Queremos emprendedores en red y equipos de trabajo multidisciplinarios”, (Héctor Parker, Coordinador Programa Impulsar EBT del MinCyT, 2014).

Por otra parte, desde el ámbito privado, destacados especialistas han comenzado a analizar y poner al descubierto, el surgimiento de nuevas variables económicas y sus efectos por sobre la economía, tanto local como regional, y debatir acerca de la actual situación del ecosistema emprendedor en la Argentina.²⁵

“Hoy no hay excusas para un emprendedor que quiera arrancar. Hace años el costo de un start-up era muy alto. Hoy el costo es bajo, y además hay acceso a capital y también a inversores”, (Damián Voltés, Director de Patagonia Ventures, 2013).

“Hay un ecosistema que permite a inversores acceder a proyectos más rápidamente. Incluso muchos van a buscar directamente fondos a Silicon Valley, algo que hace cinco años no pasaba”, (Manuel Tanoira, Abogado Especialista en Servicios Legales para Emprendedores del Estudio Tanoira Cassagne, 2013).

En esta misma línea de reflexión, el gran interrogante planteado que marca este gran escenario, gira en torno a la existencia de pequeños y grandes inversores, que estén en condiciones de brindar alternativas de financiamiento, y oportunamente, busquen invertir en nuevos proyectos tecnológicos.

“Un mismo emprendimiento naciente en la industria tecnológica, puede contar con el financiamiento de grandes fondos y al mismo tiempo de ángeles inversores que co-invierten. Un fondo de venture capital valida el negocio y detrás viene otros”, (Andrés Saborido, Country Manager de Wayra Argentina, 2013).

“Un ángel inversor no solo aporta dinero al emprendimiento sino también apoyo desde un área determinada porque protege su inversión”, (Damián Voltés, Director de Patagonia Ventures, 2013).

Sin embargo, a pesar de estas iniciativas y sus correspondientes puntos de vista, en su afán de querer intentar brindar un panorama generalizado sobre las alternativas a considerar, y que efectivamente hacen al desarrollo de un ecosistema emprendedor, existen diversos estudios llevados a cabo recientemente, cuyos resultados invitan a reflexionar acerca de su dinámica real, poniendo de manifiesto, aspectos relevantes del contexto que se pretende analizar.

El campo de acción de estos estudios da cuenta de, por un lado, aquellas barreras que limitan la apertura hacia una nueva cultura emprendedora, el nivel de interacción entre los emprendedores y el contexto, la relación del mercado de trabajo y el crecimiento económico. Por otro lado, analizan el impacto que tiene la tecnología como uno de sus determinantes fundamentales.

Los estudios regionales y locales sobre el desarrollo del ecosistema emprendedor

Según una investigación realizada por la consultora Regus sobre emprendedorismo a nivel regional y con especial énfasis en Argentina (2013), manifestó que el 82% de los emprendedores argentinos (aunque varios encuestados fueron despedidos y debieron abandonar el mundo empresarial), si tuvieran una oportunidad volverían a intentar un nuevo emprendimiento, entre otros aspectos.²⁶

²⁵ Diario El Cronista (2013), “Los emprendimientos tecnológicos, el nuevo imán de los inversores”.

²⁶ Esta investigación realizada por Regus, proveedor global de lugares de trabajo flexible, sondeó a más de 26.000 gerentes comerciales y jóvenes empresarios de 90 países y corresponde a la publicación “Los obstáculos económicos no logran frenar a los emprendedores argentinos”, (Buenos Aires, 2013).

Además, confirmó que los empresarios argentinos son ágiles y flexibles, y consideran que en la actualidad, los mayores obstáculos para iniciar un nuevo proyecto son los siguientes: falta de acceso a créditos (90%), burocracia (80%), falta de apoyo estatal (71%), entre los aspectos más considerables.

Tabla 3: Principales obstáculos para emprender en LATAM

Desafíos principales para los jóvenes empresarios	Global	Chile	Brasil	Colombia	Argentina
Falta de acceso a créditos	76%	80%	43%	76%	90%
Burocracia	74%	82%	76%	76%	80%
Falta de apoyo gubernamental	61%	63%	49%	61%	71%
Condiciones económicas actuales	55%	29%	75%	31%	57%
Grandes competidores en el mercado	48%	62%	93%	48%	42%

Fuente: Regus (2013), "Los emprendedores argentinos son ágiles y flexibles" (cuadro comparativo a nivel regional).

Siguiendo esta misma línea de acción, otra investigación realizada a nivel regional por Universia y Trabajando.com, acerca de la idea de independencia laboral, el 82% de los encuestados manifestó que consideraría trabajar de manera independiente.²⁷

Sin embargo, al hacer referencia a los principales obstáculos para emprender, del total de los encuestados, el 55% indicó que el mayor inconveniente para un emprendedor en su país, resulta ser la situación económica, la carga impositiva y la falta de crédito, seguido por un 28% que señaló que no se siente capacitado para emprender, aunque no descarta la posibilidad de hacerlo en un futuro.

Una cuestión importante que destaca el informe, hace referencia a las universidades y su grado de participación en todo el sistema. Según los encuestados, el 25% señaló que la universidad de la que es o fue miembro en algún momento, contiene programas de formación de emprendedores. Además, un 17% manifestó que se incentiva a los estudiantes a desarrollar nuevas empresas y el 10% añadió que se generan espacios para incubar nuevas firmas. De todas maneras, la encuesta puntualizó que el 44% de los encuestados señaló que su universidad no cuenta con un programa específico que contemple este tipo de proyecto.

Los resultados de esta investigación a nivel regional confirman los datos relevados del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), quienes señalan a la Argentina como uno de los países más emprendedores del mundo, posicionándose en el primer lugar en toda la región latinoamericana.²⁸

"Estamos asistiendo en la Argentina a un proceso sumamente interesante; el fenómeno emprendedor avanza, se consolida y se hace cada día más famoso. En los últimos 13 años, se ha consolidado un ecosistema emprendedor formado por instituciones públicas y privadas, universidades, centros de investigación, medios de comunicación, ONG's y algunos programas gubernamentales de apoyo a emprendedores", (Silvia Torres Carbonell, Directora del Centro de Entrepreneurship del IAE, 2013).

²⁷ La investigación realizada por Universia y Trabajando.com, portales de empleos online a nivel regional, cuya temática fue emprendedorismo, corresponde a la publicación "Argentina: entre la creatividad y la inestabilidad" (2013).

²⁸ Los datos del (GEM) hacen referencia a un estudio internacional que mide comparativamente la calidad y cantidad de los emprendedores en la población activa de más de 60 países correspondiente a la publicación del Reporte GEM Argentina (2011).

Retomando la investigación en estudio, y haciendo foco en algunas características de nuestro país, el informe en cuestión destaca las siguientes consideraciones:

- *Mercado de Trabajo*

En cuanto a las distintas iniciativas que tienen como objetivo promocionar la creación y consolidación de las bases de un escenario emprendedor, se difunden en un ambiente general, en donde el mercado laboral resulta propenso hacia el emprendedorismo.

De acuerdo a los resultados de esta investigación, precisamente acerca de la idea de independencia laboral, el 80% de los encuestados manifestó que estaría dispuesto a trabajar de forma independiente (índice aproximado al obtenido para toda la región).²⁹

Como contrapartida, de ese 20% restante que respondió que no trabajaría de manera independiente, el 25% sostuvo que no lo haría porque no considera que actualmente sea el momento indicado del país para poder emprender (prefiere la estabilidad de una empresa), seguido por un 20% que fundamenta su negativa, al nivel de desarrollo de sus competencias profesionales para iniciar este desafío.

“La intención de emprender de los encuestados se relaciona directamente con las características de los argentinos, según indicadores mundiales. Conocidas universidades locales tienen distintos programas de emprendedorismo mediante su oferta académica o apoyo a la generación de negocios independientes, y esto las ubica con un valor agregado diferenciador”, (Bertie Benegas Lynch, Director General de Universia Argentina, 2013).

- *Algunos impedimentos*

Tal como revela el informe a nivel regional, en Argentina también el camino para lograr el éxito presenta algunas barreras: el 67% del total de esa muestra reconoce que tanto la situación económica, como la carga impositiva y la falta de créditos, resultan ser las principales trabas para emprender en el país. No obstante, las inseguridades ocupan el segundo lugar, ya que para el 28% el principal temor es el de un futuro inestable, y el 27% indicó que no quiere perder ahorros o adquirir deudas de dinero.

“... Decidir emprender es todo una gran aventura. Los argentinos estamos acostumbrados a vivir en una economía muy cambiante y esto nos hace ágiles a la hora de enfrentar diversos desafíos empresariales, pero hay que reconocer que lo más difícil es poder conseguir los recursos para llevar a cabo el proyecto”, (Pablo Molouni, Gerente General de Trabajando.com Argentina, 2013).

- *Aspectos fundamentales*

Entre aquellos aspectos importantes que los emprendedores no deben dejar de lado y tener grandes probabilidades de que los proyectos resulten exitosos, el 40% sostuvo que para lograr un buen porvenir es clave ser muy creativo y capaz de vender la idea.

Mientras que el 23% manifestó que lo más relevante es tener un plan sólido para llevar a cabo una idea, seguido por el 21% que sostiene que lo más importante es conseguir el capital necesario para invertir en el proyecto (en este punto, si tuvieran que recurrir a una entidad para financiar su proyecto, el 30% se inclinó por los bancos, seguido por el 23% de los encuestados que sostuvo que el apoyo financiero puede encontrarse en el entorno familiar).

²⁹ El trabajo de investigación con foco en Argentina, fue realizado con una muestra de 1097 encuestados, cuya composición de su perfil quedó determinado por una mayoría de (56%) mujeres por sobre el (44%) masculino. Entre los participantes, el (33%) son universitarios en curso y el (26%) universitarios, según los datos de ambos portales: Universia y Trabajando.com (2013).

- *Ámbito de formación*

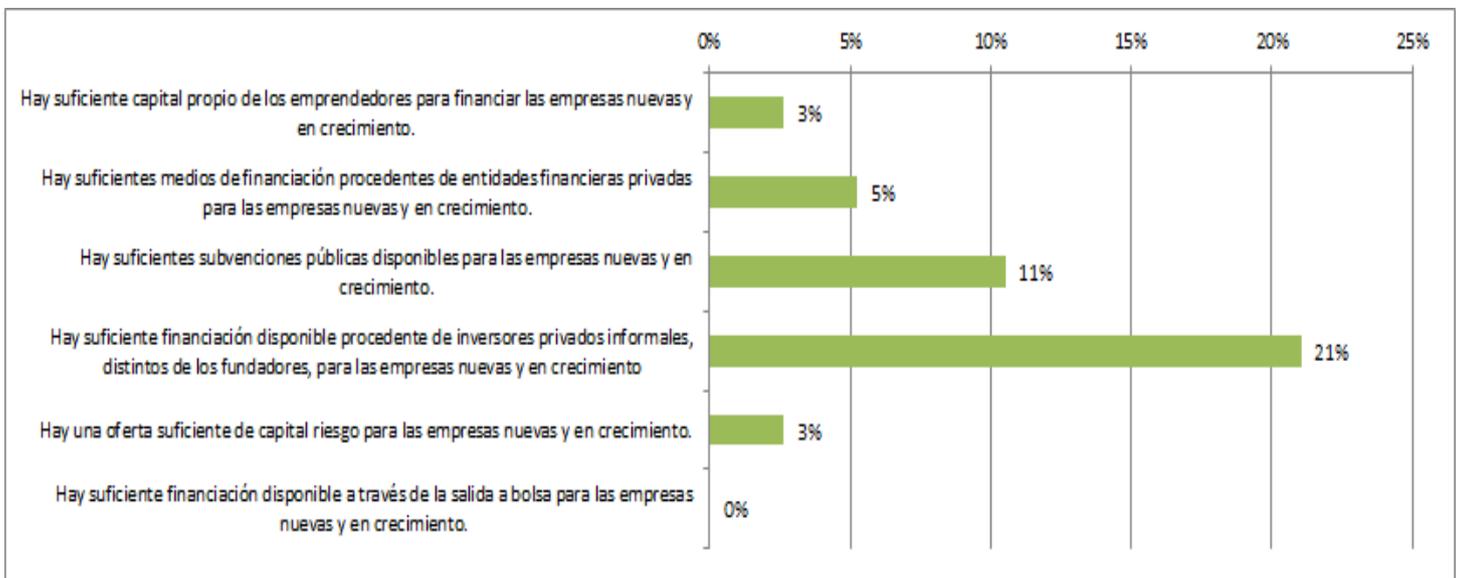
Por último, el informe revela que el 19% de los encuestados señaló que su universidad respalda el sistema de desarrollo emprendedor a través de la oferta de sus programas de formación. Sin embargo, un 58% de dicha muestra (representando a la mayoría de los encuestados), manifestó que su universidad definitivamente no contempla este tipo de proyectos.

“La Argentina es una sociedad con arraigada vocación emprendedora en su población, con aptitudes y capacidades para emprender nuevos negocios, pero que encuentra fuertes impedimentos en el sistema político e institucional”, (Silvia Torres Carbonell, Directora del Centro de Entrepreneurship del IAE, 2013).

En esta misma línea, el relevamiento que realiza el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) a nivel internacional, hace foco en aquellas condiciones consideradas claves para cada país, que impactan en la actividad económica en general, y sobre aquellas que fomentan tanto la innovación como el surgimiento de la actividad emprendedora.³⁰

Para el caso de Argentina, según el informe del año (2011), los mayores obstáculos para los expertos resultaron ser el acceso a las líneas de financiamiento, las políticas públicas vigentes respecto al tema de referencia y a la formación emprendedora, entre otros condicionamientos los cuáles se detallan a continuación:

Gráfico 1: Categoría (Apoyo Financiero). En mi país....



Fuente: Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Reporte GEM Argentina (2011).

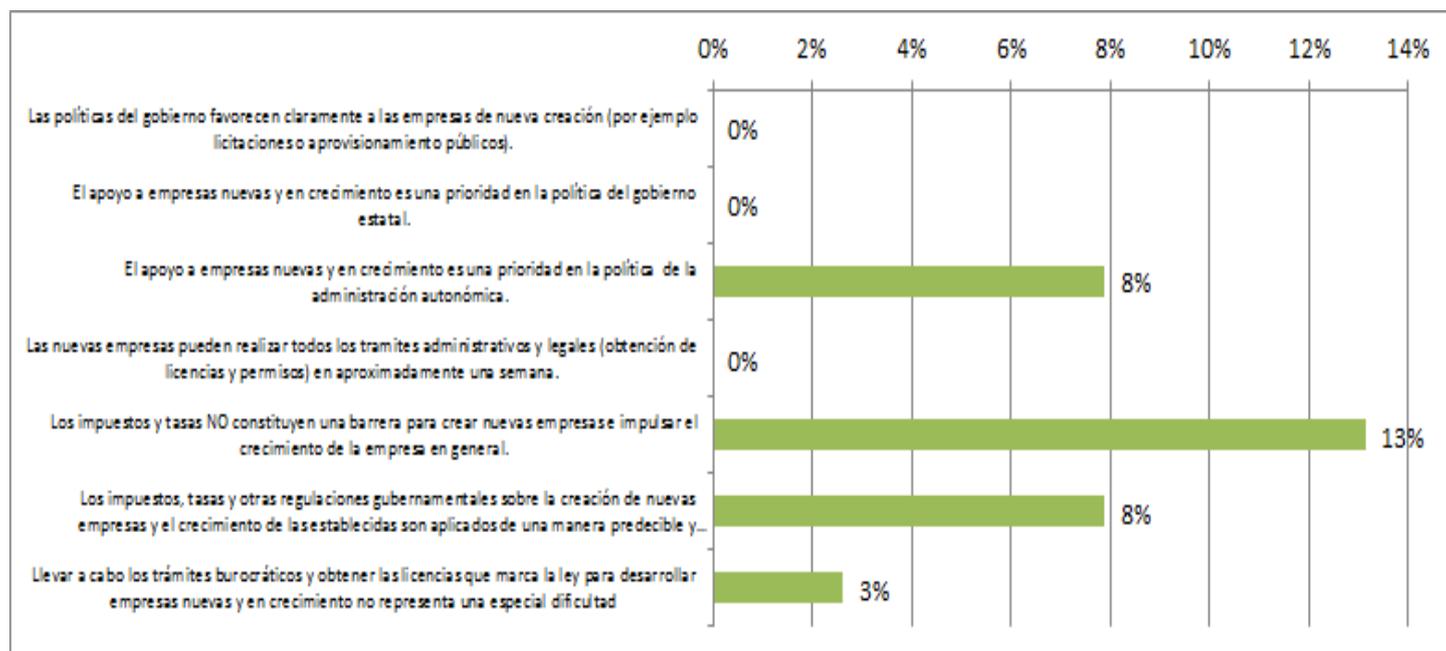
En el marco de análisis de esta variable en estudio, se puede observar claramente que la tendencia más pronunciada se encuentra enfocada a la iniciativa privada de carácter informal representada por el 21% de la muestra de dicha encuesta, posicionándose de este modo, como el instrumento de financiación con mayor accesibilidad en función del objetivo propuesto, inclusive por encima de las iniciativas públicas y privadas formales ubicadas en segundo y tercer lugar respectivamente.

En este sentido, tales tendencias indicarían a priori, que los esfuerzos y energía del equipo emprendedor estarían enfocados en la adquisición de un instrumento informal

³⁰ La investigación que realiza todos los años el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), es instrumentada a través de la Encuesta Nacional a Expertos (NES), mediante la cuál, son seleccionados 36 expertos en cada uno de los países participantes.

a través de aportes provenientes de vínculos familiares, amigos y algunos contactos de su entorno, entre otros, que confían en el potencial del proyecto o emprendimiento.

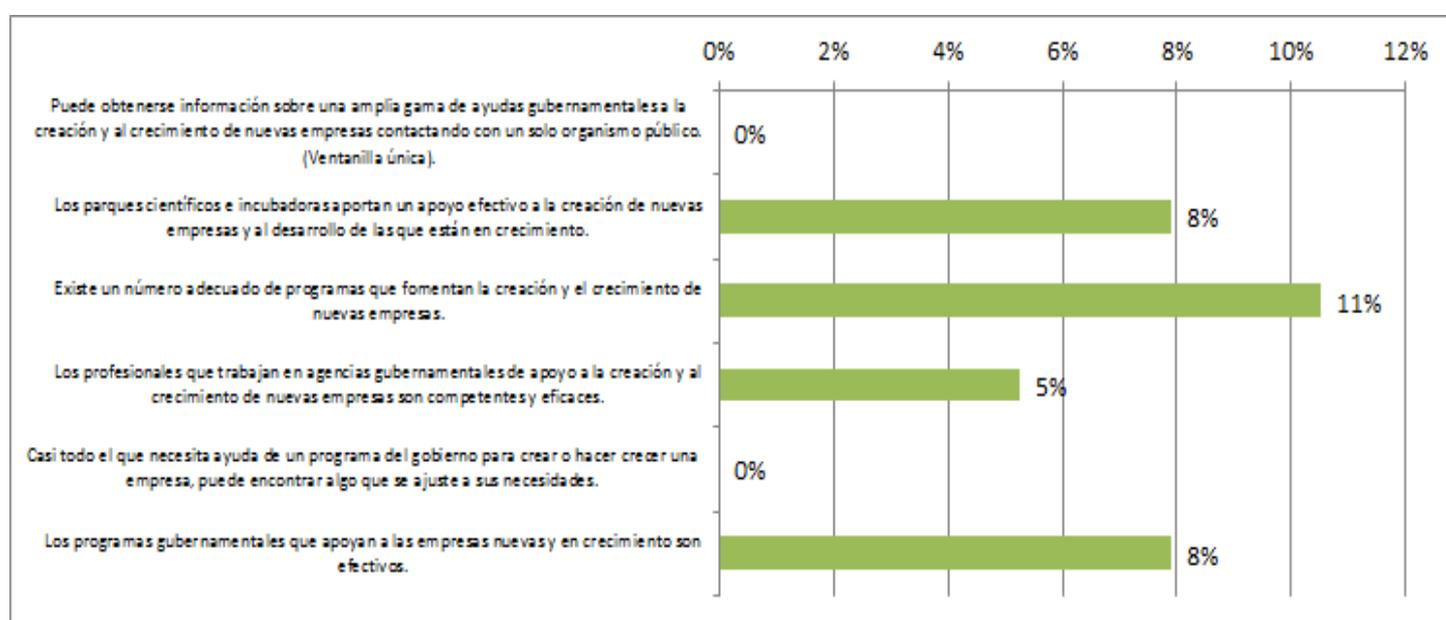
Gráfico 2: Categoría (Políticas Gubernamentales) "A". En mi país...



Fuente: Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Reporte GEM Argentina (2011).

En lo que respecta al análisis de la variable de referencia, resulta interesante focalizar, a diferencia del caso anterior, sobre aquellos factores/conceptos clave no ponderados en dicha encuesta, a través de la consideración de los especialistas consultados, tales como lineamientos y directrices que definen políticas públicas de apoyo a la creación y desarrollo de nuevas empresas. Esta nula puntuación representa una clara posición en relación a las iniciativas de apoyo vigentes y el rol que desempeña el Estado Nacional.

Gráfico 3: Categoría (Políticas Gubernamentales) "B". En mi país....

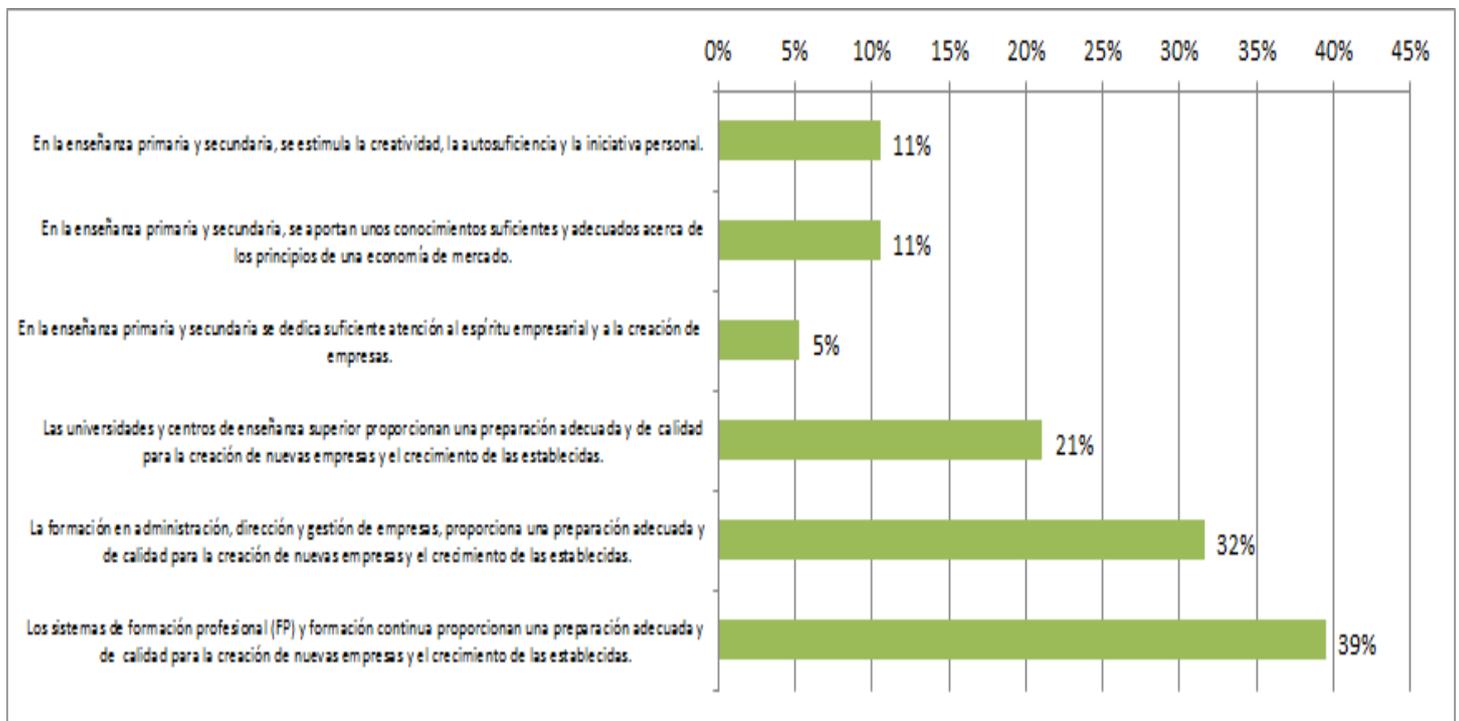


Fuente: Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Reporte GEM Argentina (2011).

Dentro de este mismo segmento, se evalúan otros factores críticos que permitirían dar cuenta acerca de una concepción generalizada sobre el tema vinculante. Uno de ellos, representado por el 11% de las respuestas obtenidas de la muestra, denotaría un alto nivel de conocimiento acerca de la presencialidad de los programas que difunden la creación de nuevos emprendimientos por parte de los especialistas consultados. Por otro lado, al ser consultados sobre la efectividad de dichos programas en relación a su objetivo propuesto, las afirmaciones positivas se ubican en el 8% de las repuestas, lo que daría indicios de un cierto desequilibrio estructural entre los programas vigentes y las necesidades coyunturales que presentan los prototipos de nuevas empresas, tales como recursos financieros, asistencia técnica, formación emprendedora, entre otros.

Este último punto, se confirmaría con la medición del factor relacionado a la función de un programa gubernamental y su alineamiento eficaz con las necesidades requeridas, el cual obtuvo 0% de puntuación. Otro tópicos similar, en cuanto a resultado se refiere, se encuentra vinculado con la posibilidad de obtener información certera de manera centralizada (ventanilla única), lo cual indicaría una alta carga burocrática del proceso que incidiría notablemente sobre el nivel de interés por este tipo de iniciativas.

Gráfico 4: Categoría (Educación y Formación). En mi país....

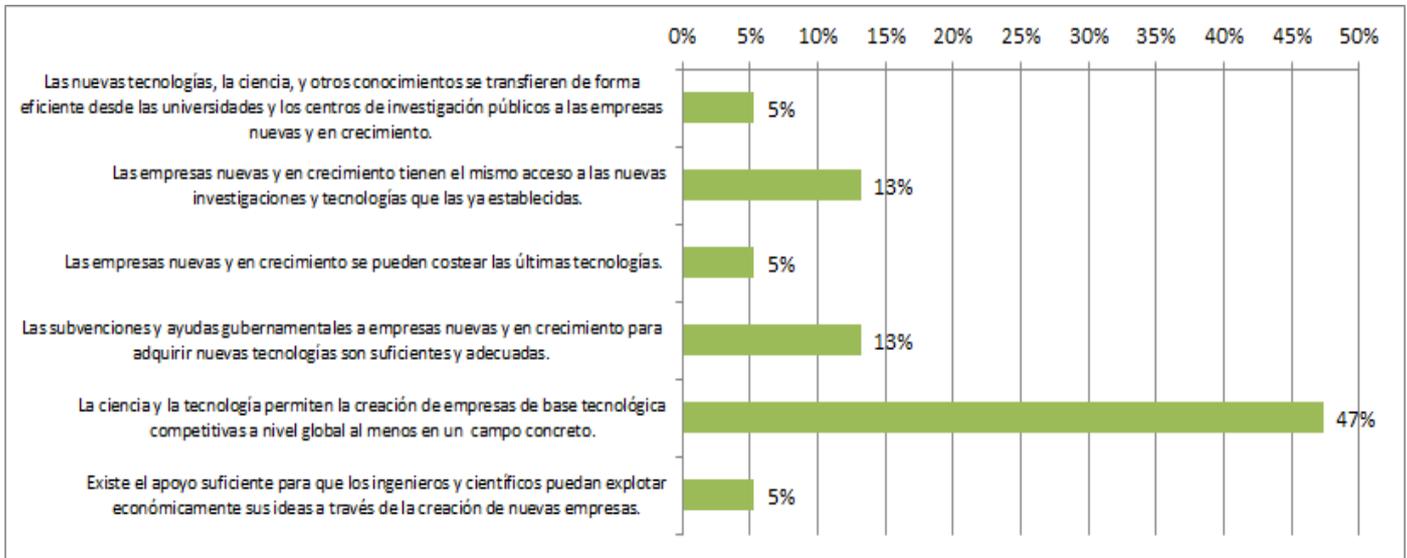


Fuente: Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Reporte GEM Argentina (2011).

Desde esta perspectiva, la medición de los factores estrechamente relacionados a los sistemas de formación profesional y especializada, ambas representadas por el 39% y 32% respectivamente, demuestran ser ampliamente los de mayor consideración a los efectos del caso, lo cual denotaría una preponderancia absoluta por sobre el resto de las opciones vigentes, en cuanto a su funcionalidad específica se refiere. Sin embargo, haciendo mención puntualmente a las universidades y sus campos de enseñanzas, la medición decae al 21% de las afirmaciones, lo que daría muestras a priori, acerca del nivel de interacción de dichas instituciones, especialmente a través de sus centros de emprendedores, con otros actores del ecosistema emprendedor local y/o regional.

Por otra parte, en relación a los sistema de educación formal de los niveles básicos, se puede observar un declive profundo sobre las afirmaciones obtenidas, representadas en este caso por el 5% y 11% respectivamente. Estos mismos resultados, describirían un posible escenario en donde dichos factores no estarían siendo considerados como parte de un conjunto de ejes estratégicos de una política pública integrada de apoyo al tema en estudio y sus complejidades subyacentes.

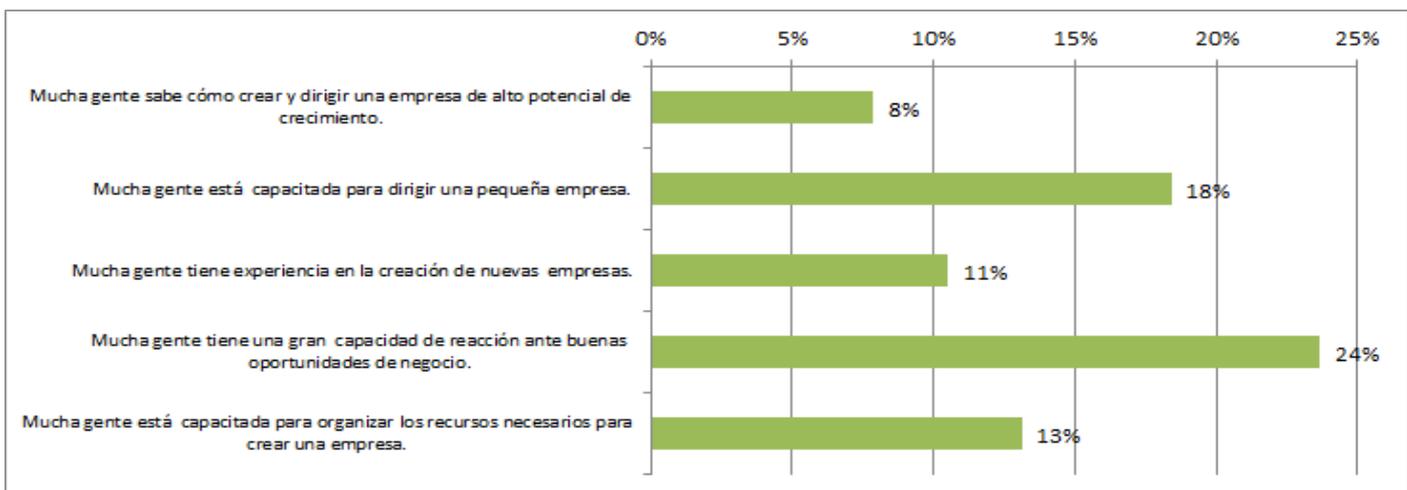
Gráfico 5: Categoría (Transferencia de I+D). En mi país....



Fuente: Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Reporte GEM Argentina (2011).

Respecto a la categoría en cuestión, se puede observar una alta consideración sobre el factor enraizado en los ámbitos de ciencia y tecnología como fuertes impulsores de un escenario propicio para la creación de empresas del segmento, tal como describe su medición del 47% de la muestra referenciada. Si bien el contexto local se presenta de forma favorable en este aspecto, la disponibilidad de recursos representados por el resto de los otros factores evaluados, resultan disímiles en cuanto a su connotación estimada para el caso, tal como se tratará en los ejemplos anteriores.

Gráfico 6: Categoría (Habilidades para Start Up). En mi país....

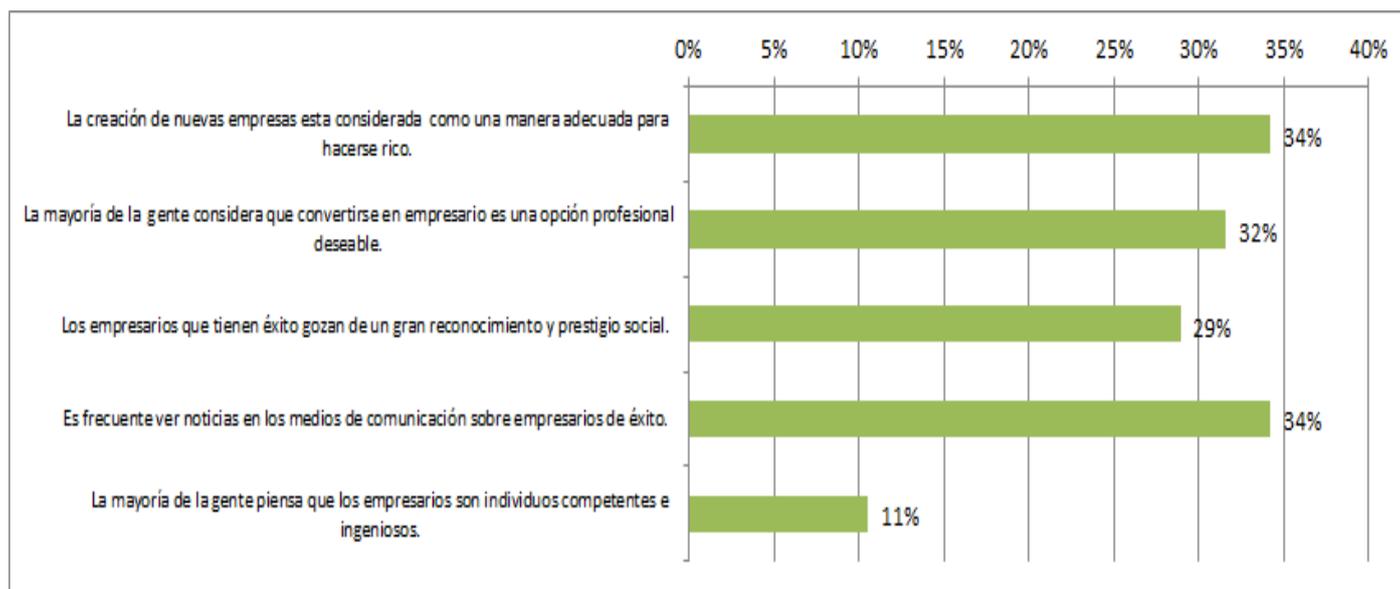


Fuente: Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Reporte GEM Argentina (2011).

Entre los factores que integran el marco de evaluación de esta categoría, se destaca por un amplio consenso, aquel factor directamente relacionado con la capacidad de detección de oportunidades de negocio, representada por el 24% de las afirmaciones, lo que conllevaría a inducir sobre una marcada presencia de habilidad emprendedora que permita interpretar el contexto actual y su entorno sin mayor nivel de complejidad.

No obstante, este destacado atributo emprendedor, pareciera no estar en sintonía con el resto del conjunto de habilidades valoradas y vinculadas a la gestión, organización y experiencia, entre otras, no logrando superar así el 18% de su puntuación, dando lugar a reconfirmar el nivel de impacto que tienen los programas de formación emprendedora en el proceso de creación y desarrollo de nuevas empresas.

Gráfico 7: Categoría (Motivación para Empezar). En mi país....



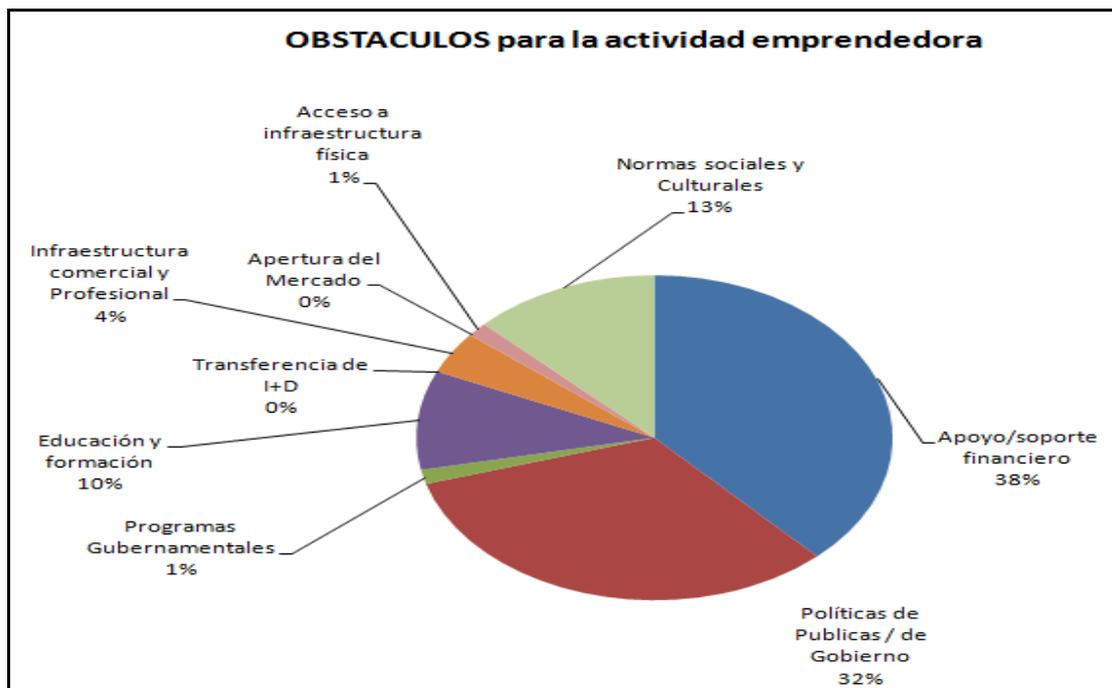
Fuente: Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Reporte GEM Argentina (2011).

Por último, en referencia al enfoque de esta categoría, puede observarse un escenario mayoritariamente homogéneo, en cuanto a las tendencias de los resultados obtenidos, ya que la valoración de estos factores motivacionales logra ubicarse en un rango que comprende entre el 29% y 34% de las afirmaciones respectivas. Asimismo, se podría deducir que conceptos tanto como reconocimiento, status, imagen, exposición, entre otros, serían los principales impulsores que incidirían de manera casi determinante en el proceso de desarrollo y resignificación del complejo objeto de estudio.

En cuanto a aquellos atributos que definirían la imagen de ser un buen empresario, no necesariamente se ajustaría a un perfil definido, ya que su baja valoración del 11% de las afirmaciones correspondería a una cuestión mas enfocada a un prematuro juicio de valor sobre el concepto mismo o a un interrogante emergente de orden interpretativo sobre aquellos aspectos que permiten distinguir a un emprendedor de un empresario.

A modo de síntesis, el informe concluye describiendo aquellos aspectos generales que hacen a las características centrales de un escenario específico, el cual invita a pensar y reflexionar acerca del rumbo en el cuál se perfilan los condicionamientos internos que dan sentido al contexto emprendedor local y/o regional.

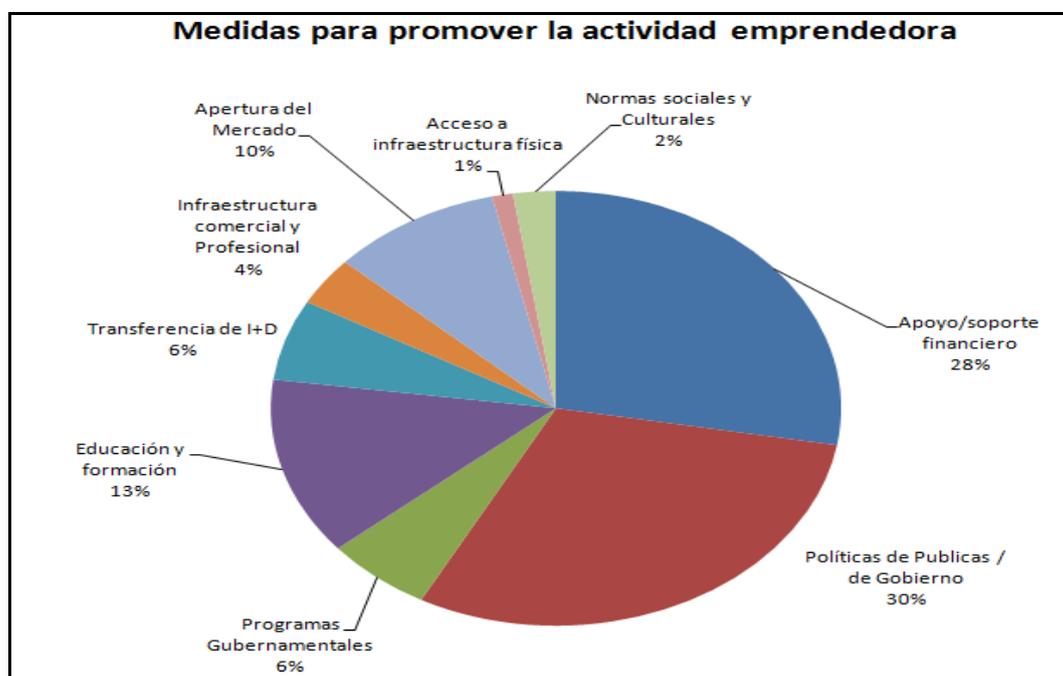
Gráfico 8: Obstáculos para la actividad emprendedora



Fuente: Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Reporte GEM Argentina (2011).

Tal como se describiera detalladamente en las encuestas analizadas precedentes, las valoraciones respecto a los obstáculos que ralentizan la actividad emprendedora local y/o regional, demuestran tener un comportamiento simétrico, en cuanto a los resultados obtenidos se refiere. En este sentido, variables vinculadas a cuestiones como apoyo o soporte financiero, políticas públicas estatales, normas sociales y culturales, educación y formación, entre otros, enmarcadas en un rango del 10% y 38% en este caso, suelen ser comunes denominadores que caracterizan el tratamiento de la temática en estudio.

Gráfico 9: Medidas para promover la actividad emprendedora



Fuente: Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Reporte GEM Argentina (2011).

Sin embargo, en el tratamiento de las oportunidades de mejora detectadas para dicha actividad, este conjunto de variables analizadas presenta modificaciones en cuanto al nivel de significancia propuesto, considerando principalmente a las políticas públicas estatales, apoyo o soporte financiero y, educación y formación como los aspectos más preponderantes respectivamente. Si bien esta valoración manifiesta altera el orden de prioridades de dichas variables, permanecen mayoritariamente con fuerte arraigo en el enfoque conceptual de los especialistas consultados.

Algunas consideraciones generales

En lo que respecta estrictamente al ámbito tecnológico, el ecosistema emprendedor se hace presente ante un escenario con características disímiles y disfuncionales, ya que se encuentra en un estado de continua construcción, y por consiguiente, resulta algo complejo establecer etapas sucesivas y complementarias que definan a dicho proceso. En este sentido, se toman en consideración para el caso propuesto, algunos puntos de vista de especialistas en la materia a través de las siguientes afirmaciones:

“Es el conocimiento el que determina el éxito de una innovación y apoyar al emprendedorismo tiene una profunda connotación social. Para seguir avanzando como país, tenemos que fundar firmas de base tecnológica porque en ellas el conocimiento es riqueza”, (Lino Barañao, Titular del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación).

“A nivel regional, Argentina cuenta con el respaldo de haber creado plataformas como Mercado Libre, Guía Óleo o Bumeran, entre muchos otros, que posicionan al país en el primer lugar de la región en cuanto a la gestación y consolidación de proyectos. Respecto al tema de capitales, Brasil representa el camino inverso, en donde los grandes fondos van a invertir fuerte en proyectos tecnológicos en su etapa inicial”, (Andrés Saborido, Country Manager de Wayra Argentina).

Algunos especialistas coinciden plenamente en que los emprendedores argentinos son reconocidos a nivel regional por su pujante espíritu empresarial, cuya condición supera la media reflejada en otros países de la región, y al mismo tiempo, presenta complejos desafíos para la determinación del mencionado ámbito. Respecto al tema comentan lo siguiente:

“El panorama local cuenta con muy buenos perfiles, acostumbrados a las crisis. Sin embargo, como algo común en la industria, lo más difícil es cubrir los perfiles técnicos”, (Andrés Saborido, Country Manager de Wayra Argentina).

“Todo depende del proyecto y el modelo de negocio. Hay sistemas que se adaptan mejor a determinados entornos, mientras que otros son muy buenas propuestas, pero sólo podrían continuar con su crecimiento con una ronda de financiación en Estados Unidos. Ahora Brasil es uno de los nuevos puntos de inversión, al mismo nivel que en Silicon Valley”, (Ariel Arrieta, Cofundador y Director de Nxtplabs).

Otro aspecto importante fue relevado por el informe de la Kauffman Foundation (2011). Según este informe, en la Argentina, el 40% de quienes emprenden un nuevo negocio y más de la mitad de la matrícula universitaria corresponden al género femenino.

Sin embargo, haciendo referencia específicamente al ámbito tecnológico, esta misma valoración decrece pronunciadamente (dicho informe señala que menos del 5% de las empresas tecnológicas globales son creadas por mujeres).³¹

³¹ El Cronista (2013), “Las emprendedoras toman el control”. La fundación de referencia, focaliza sus operaciones e investigaciones en dos áreas bien definidas (Educación y Entrepreneurship a nivel internacional).

“Esto podría explicarse por una menor disposición al riesgo y menor acceso a fuentes de financiamiento (por definición, los emprendimientos en tecnología tienen una baja barrera de entrada pero requieren una gran inversión para escalar). También hay menos mujeres en las carreras tecnológicas, pero no se necesita tener un background técnico, sino de negocios”, (Patricia Araque, Fundadora de Ellas 2.0)

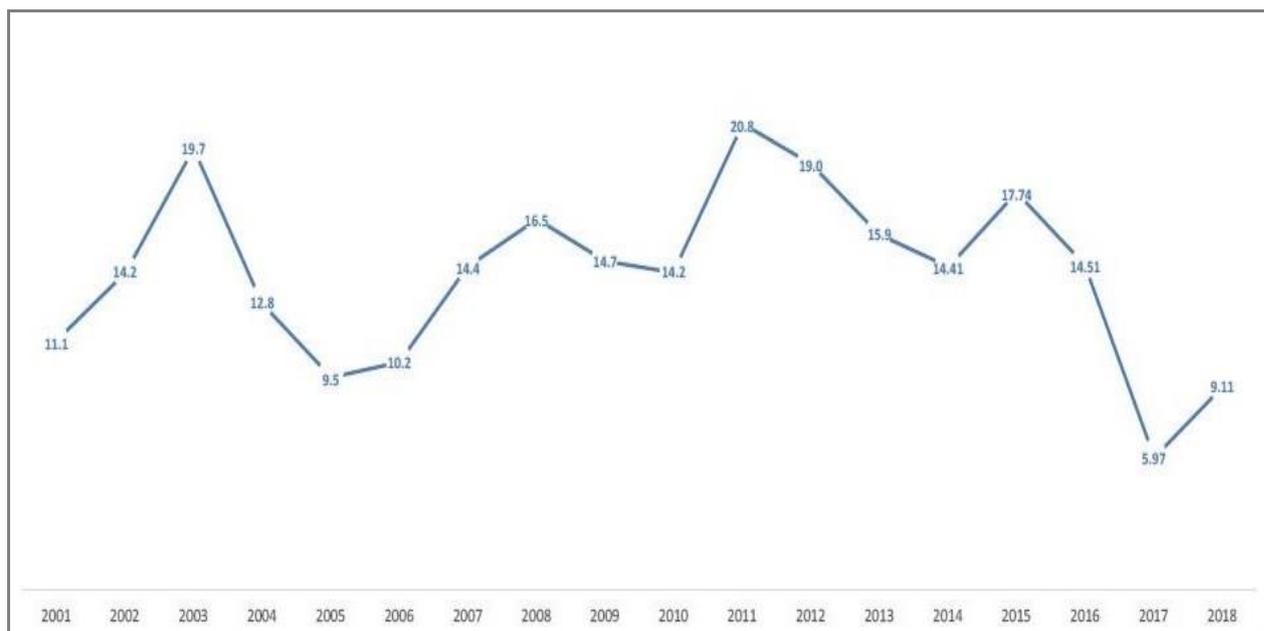
La cultura emprendedora en Argentina y los programas de emprendimientos de base tecnológica en el AMBA periodo (2015-2020). Los casos seleccionados.

A los fines de esta investigación, es importante considerar antes de presentar aquellos casos de estudio sobre los que esta tesis indaga, dar cuenta a grandes rasgos, acerca del nivel de evolución que presenta el escenario especificado, tomando como base de referencia los resultados obtenidos durante el periodo (2011-2014) precedentemente.

Siguiendo esta línea de acción, se establece como marco de análisis, estudios sobre la temática vinculante a través de diferentes encuestas y perspectivas conceptuales de emprendedores y especialistas en la materia con respecto a los rasgos característicos vigentes que dan forma al ecosistema emprendedor local y/o regional y su interacción con el entorno circundante.

En este sentido, el informe presentado por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) correspondiente al cierre del año 2018, describe una serie de indicadores tendientes a cuantificar el nivel de desarrollo del escenario emprendedor a nivel internacional.³² En el plano local, y a los fines de este trabajo de investigación, se destacan los siguientes resultados clave de acuerdo a la consecuente consideración:

Grafico 10: Evolución de Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) de Argentina (2001-2018)



Fuente: Resumen Ejecutivo Global Entrepreneurship Monitor Argentina (GEM 2018)

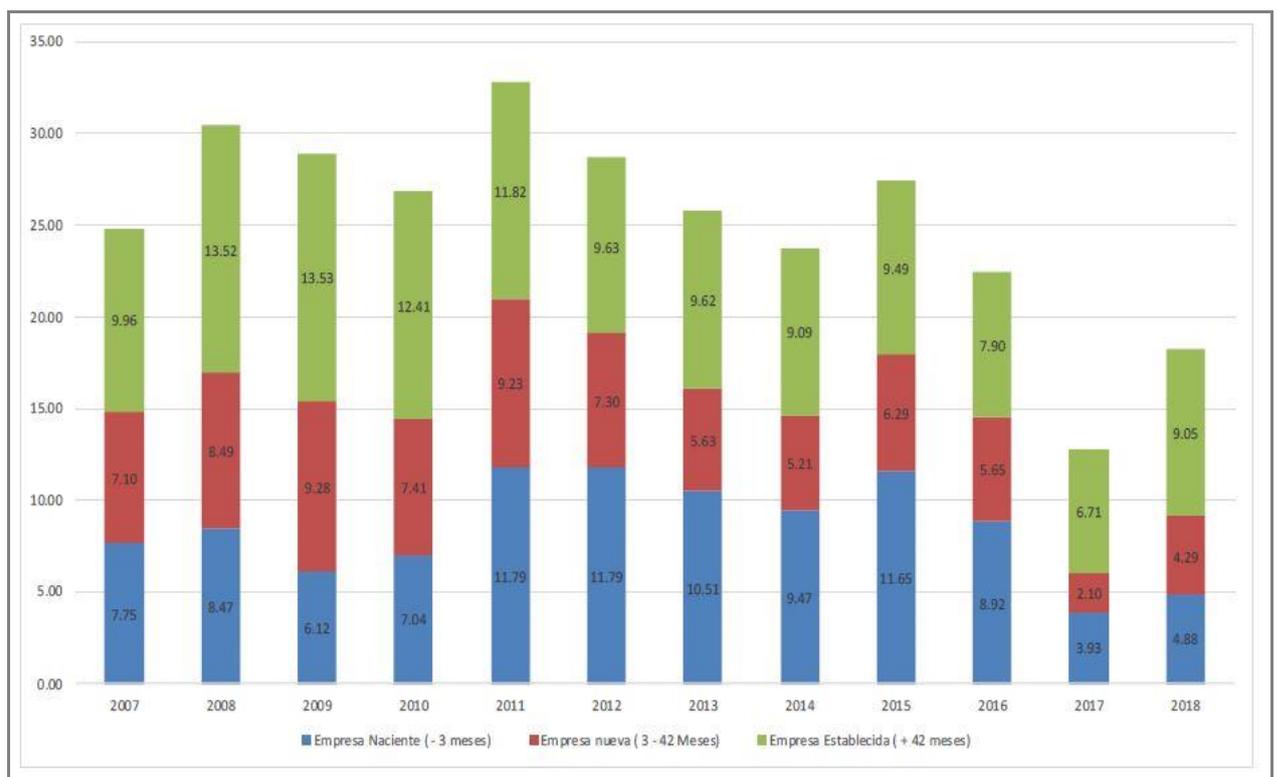
Tal como puede observarse en el gráfico, la línea de evolución de la TEA se encuentra marcada por un comportamiento discontinuo a largo de todo el periodo contemplado.

³² Según datos oficiales del GEM, en dicha encuesta participaron más de 150.000 personas adultas en un rango etario entre 18 y 65 años de edad distribuidas en 49 economías. Para el caso de Argentina, se realizó una muestra regional de 2000 casos.

Esta variación manifiesta, de acuerdo a lo expresado por dicho informe, se debe a una cuestión coyuntural alineada a ciertos condicionamientos macroeconómicos y políticos locales que impactan fuertemente en el desarrollo de dicha actividad. En este sentido, referenciando al periodo de análisis seleccionado, se puede observar una pronunciada caída de la tasa a partir del año 2015, cuya representación equivale al 17,74% de la población encuestada, la cual puede verse reflejada a través del 5,97% del año 2017.

Sin embargo, su evidente recomposición del 9,11% correspondiente al año 2018, daría cuenta de una importante recuperación respecto al resultado del año precedente y una probable tendencia positiva hacia niveles promedios de crecimiento alcanzados en los periodos anteriormente transitados, retomando así, el buen sentido hacia un escenario más estable para la concreción de nuevos proyectos y/o emprendimientos.

Gráfico 11: Evolución de TEA (Empresa Naciente + Empresa Nueva + Empresa Establecida)



Fuente: Resumen Ejecutivo Global Entrepreneurship Monitor Argentina (GEM 2018)

Como puede observarse en el gráfico de referencia, se considera la evaluación de tres variables clave que caracterizan, en cierta medida, el nivel de desarrollo de la actividad emprendedora local. En esta línea, la variable “Empresa Naciente”, representada por el 11,65% en el año 2015, demuestra una abrupta caída del 3,93% correspondiente al año 2017. Sin embargo, el leve repunte del 4,88% al cierre del año 2018 denotaría una incipiente reactivación enraizada en un 24% de crecimiento respecto al año anterior.

En el caso mas notorio de recuperación, y haciendo mención a la variable “Empresa Nueva”, su punto máximo del 6,29% expresado en el periodo 2015, decae fuertemente como el caso anterior hacia el 2,10% en 2017. El efecto rebote observado en 2018 con el 4,29% en su medición, determina un gran crecimiento del 104% respectivamente.

Por su parte, el caso observado en la variable “Empresa Establecida”, presenta una dinámica similar a los casos anteriores, teniendo su máxima valoración en 2015 con el 9,49% y decreciendo al 6,71% en el año 2017, manteniéndose en este caso dentro de los parámetros promedio respecto a periodos anteriores. En relación al año 2018, el resultado obtenido del 9,05% representó un alza del 35% en comparación al año 2017, demostrando una variación sostenida en línea con sus mediciones precedentes.

Tabla 4: Resumen de variables clave “Aspiraciones Emprendedoras” 2018-Argentina

ASPIRACIONES EMPRENDEDORAS					
Porcentaje de adultos que respondieron y están dentro de la TEA que :	Creación de puestos de trabajo - Firmas Empleadoras: % adultos TEA, Informan puestos de trabajo creados o que esperan crear algún puesto de trabajo en los próximos 5 años .	Creación de puestos de trabajo - Firmas de Alto Impacto: % adultos TEA esperan crear 19 o más puestos de trabajo en los próximos 5 años .	Innovación Producto / Mercado: % adultos TEA Reporta que su producto es nuevo para todos / algunos consumidores y no hay / hay muy pocos competidores.	Internacionalización: Reporta tener fuerte orientación internacional (más del 50% de los clientes fuera del país)	Tecnología: Reporta actividad económica de base tecnológica (alta / media) de acuerdo con clasificación OECD .
Argentina 2014	9.67	1.28	24.62	0.44	3.18
Argentina 2015	12.28	1.12	22.18	0.15	4.06
Argentina 2016	9.72	1.39	24.86	0.33	6.51
Argentina 2017	4.04	0.13	13.98	0.13	8.55
Argentina 2018	6.68	0.27	32.17	0.22	2.98
2017vs2018	65%	118%	130%	73%	-65%

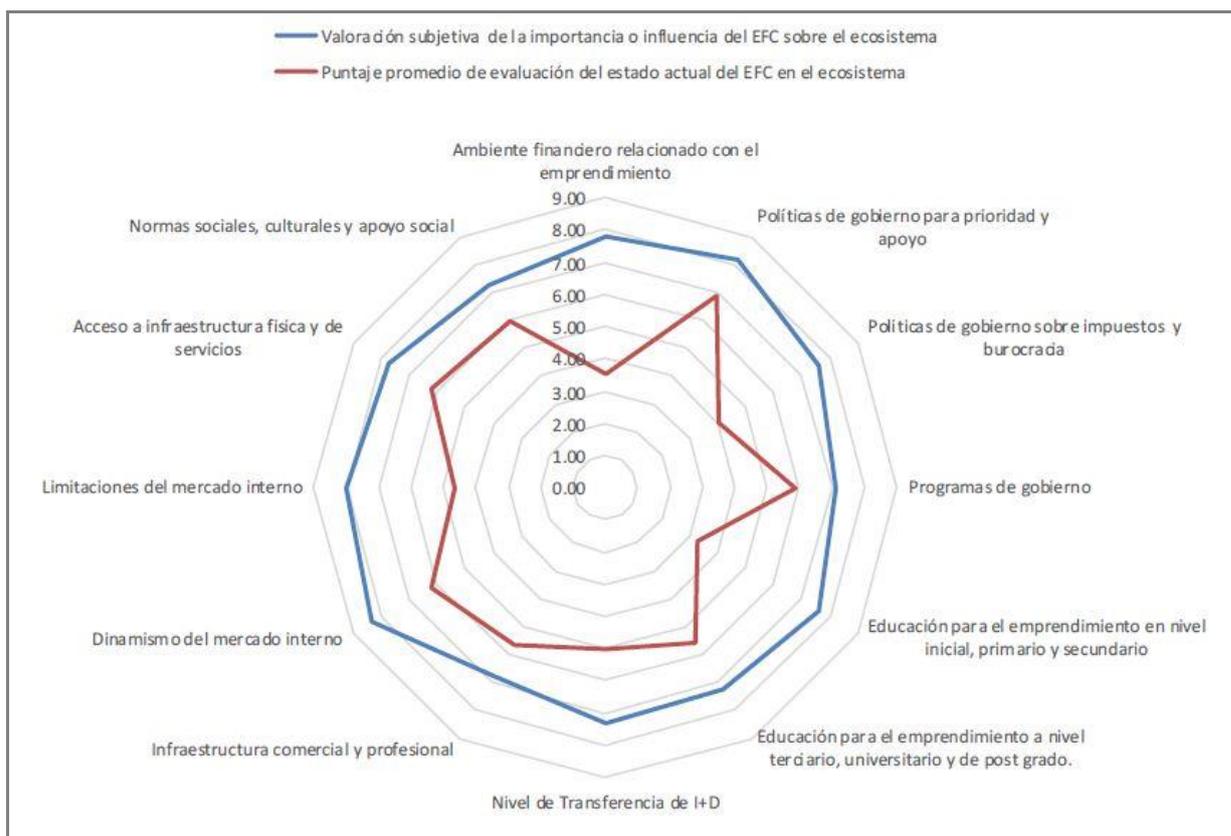
Fuente: Resumen Ejecutivo Global Entrepreneurship Monitor Argentina (GEM 2018)

En el caso de la variable denominada “Aspiraciones”, se focaliza en la medición sobre las expectativas de impacto que tiene la población encuestada e involucrada en algún tipo de actividad emprendedora en Etapa Temprana. Tal como puede observarse en la tabla de referencia, las aspiraciones vinculadas con la creación de puestos de trabajo (firmas empleadoras y firmas de alto impacto), innovación (producto y/o mercado) e internacionalización, describen un comportamiento uniforme respecto a la perspectiva temporal analizada.

Los resultados obtenidos durante el año 2017, demuestran la existencia de un periodo crítico que actuó como común denominador de un notable decrecimiento en relación al periodo 2015. Sin embargo, al cierre del año 2018, las aspiraciones asociadas a lo que se perfila con innovación e internacionalización, demuestran una intensa recuperación del 130% y 73% en comparación con el año anterior, inclusive alcanzando resultados superiores al periodo 2015. Este comportamiento denotaría que en momentos de crisis o inestabilidad, dichas aspiraciones pueden constituirse para las firmas de alto impacto en ejes estratégicos en la conformación sus de modelos de negocios.

En contrapartida, la aspiración vinculada específicamente a tecnología, demuestra una dinámica diferente respecto a las otras que conforman el cuadro de análisis, ya que el periodo 2017, se encuentra marcado por un notable crecimiento que duplica inclusive, los resultados obtenidos en 2015, producto tal vez, de la versatilidad y gran capacidad de respuesta que caracterizan a las firmas de este segmento. No obstante, su errático declive pronunciado al cierre del año 2018, alcanzando su mínima expresión en toda la línea de tiempo observada, daría cuenta acerca de la fragilidad potencial del contexto que intenta contener las complejidades del segmento referenciado.

Gráfico 12: Condiciones del Marco Emprendedor - Valoración vs. Realidad (escala 1-10)



Fuente: Resumen Ejecutivo Global Entrepreneurship Monitor Argentina (GEM 2018)

El gráfico que hace referencia a las condiciones del marco emprendedor (EFC), intenta describir el nivel de impacto que tiene un conjunto de factores clave sobre el desarrollo del ecosistema emprendedor local. Para ello, se utilizan dos criterios de evaluación de forma complementaria, por un lado, la valoración de los expertos consultados acerca de la importancia o influencia que tienen dichos factores en el ecosistema, por otro, la puntuación de la evaluación respecto a lo que representan desde su estado actual.

En este marco de análisis, se puede observar que tanto las políticas públicas estatales que brindan apoyo a la creación y desarrollo de nuevos emprendimientos, el mercado interno desde sus atributos más distintivos, demuestran ser las condiciones del marco emprendedor mejor valoradas. No obstante, aquellas comprendidas dentro de las que mayor brecha expresan entre ambos criterios de evaluación se encuentran el ambiente financiero relacionado con el emprendimiento, es decir el acceso a financiamiento, la educación direccionada al emprendimiento desde el nivel inicial, primario y secundario, y las políticas públicas estatales orientadas a establecer mecanismos e instrumentos de regulación sobre impuestos y burocracia.

A modo de síntesis, se podría concluir considerando los resultados expresados en el presente estudio, que tanto el periodo 2011-2014 seleccionado como base de análisis, como así también el periodo 2015-2020 analizado precedentemente, mantienen una conducta de patrones que se repite a lo largo de la línea de tiempo referenciada, ya que variables como políticas públicas de apoyo, acceso a financiamiento y educación emprendedora, resultan ser las condiciones más valoradas del entorno señalado.

Desde otra perspectiva, el informe llevado a cabo por la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME 2019) sobre la temática en estudio, establece una serie de criterios de evaluación sobre un conjunto de variables relacionadas al tema³³, entre las cuáles se destacan las siguientes:

Tabla 5: Obstáculos para emprender en Argentina

	Porcentaje de respuestas
Falta de capital inicial	28,0%
Incertidumbre dada por la coyuntura económica	26,4%
Falta de incentivos para emprender	14,2%
Desconocimiento de los servicios de apoyo	12,9%
Temor al riesgo	6,3%
Dificultades para formular un proyecto	6,1%
Otros	3,1%
Cuestiones de motivación personal	2,9%
Total	100,0%

Fuente: Informe final "Encuesta IMAF para Emprendedores" (CAME 2019)

Tal como puede observarse en la tabla de referencia, las variables más valoradas por los emprendedores encuestados, se focalizan en relación a la falta de capital inicial, la incertidumbre dada por la coyuntura económica, la falta de incentivos para emprender y el desconocimiento de los servicios de apoyo. El 68,6% de las respuestas obtenidas, representadas por las tres primeras variables mencionadas, se encuentran alineadas con el concepto de definición de políticas públicas de apoyo al segmento señalado.

Tabla 6: Idea o proyecto y desconocimiento para ponerlo en marcha

Idea / Proyecto y desconocimiento para ponerlo en marcha	
Porcentaje	
SI	61%
NO	39%
Total	100%

Fuente: Informe final "Encuesta IMAF para Emprendedores" (CAME 2019)

³³ El informe de referencia, denominado Encuesta IMAF para Emprendedores (2019), está basado en un sondeo dirigido a 498 emprendedores de todo el país correspondientes a distintas actividades y fue gestionado por el Depto. de Financiamiento y Competitividad de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME).

El tratamiento de esta variable se encuentra relacionado con la capacidad del equipo emprendedor para desarrollar e implementar soluciones ante situaciones adversas en cualquier etapa del proyecto o emprendimiento. Como puede observarse, el 60,6% de la población encuestada indica que estaría a la altura de las circunstancias, mientras que el 39,4% restante indica lo contrario, lo que daría cuenta a grandes rasgos, de que la educación y/o formación emprendedora resultaría una condición determinante en el proceso de desarrollo del marco emprendedor.

Tabla 7: Conocimiento de líneas de financiamiento de organismo públicos destinados a emprendedores

Conocimiento de líneas de financiamiento de organismos públicos destinados a emprendedores	
	Porcentaje
SI	33%
NO	67%
Total	100%

Fuente: Informe final "Encuesta IMAF para Emprendedores" (CAME 2019)

En la descripción de esta variable, se puede observar que el nivel de desconocimiento sobre las iniciativas de financiamiento propuestas desde el ámbito público, resulta ser ampliamente mayoritario, representado por el 67% de los emprendedores consultados, lo que conllevaría a deducir la existencia de una frágil estrategia de comunicación por parte de los organismos públicos involucrados, como pueden llegar a ser el Ministerio de Desarrollo Productivo, Ministerio de Ciencia y Tecnología e Innovación (MinCyT), entre otros, tendientes a difundir dichas iniciativas.

Tabla 8: Necesidades de capacitación a emprendedores

Necesidad de capacitación	
	Porcentaje
Comunicación y Marketing	22%
Formulación de proyectos para presentar ante organismos o inversores	19%
Financiera	16%
Plataformas tecnológicas de venta online (e-commerce)	11%
Costos / Establecer precios	10%
Potencial exportador	10%
Contable	8%
Eficiencia Energética / Energías Renovables	3%
Total	100%

Fuente: Informe final "Encuesta IMAF para Emprendedores" (CAME 2019)

En relación a esta consigna, el relevamiento de la información se focaliza sobre áreas específicas en las que un emprendedor desearía o necesitaría incursionar a través de alguna actividad de formación y/o capacitación. Tal como puede observarse, el 57% de los emprendedores manifiesta que dicha actividad debería estar orientada a tres áreas principales: comunicación y marketing, formulación de proyectos y la disciplina financiera, lo que pondría al descubierto el nivel de impacto significativo que tiene este componente en el proceso de creación y desarrollo de nuevos emprendimientos.

Tabla 9: Mentoría o Tutorías

¿De parte de quién te interesaría más recibir esta mentoría?	
	Porcentaje
Especialista en emprendedores, pymes y negocios	46%
Institución y/o Incubadora de renombre	33%
Un socio / dueño de una empresa Pyme ya en funcionamiento	20%
Otro	1%
Total	100%

Fuente: Informe final "Encuesta IMAF para Emprendedores" (CAME 2019)

En sintonía con el punto anterior, y haciendo referencia específicamente a un conjunto de recursos limitados que brindan soporte al entorno emprendedor, tanto las mentorías como las tutorías también juegan un papel determinante de acuerdo a la valoración de la población encuestada. En este sentido, apoyo de especialistas en emprendedores, pymes y negocios (46%) e instituciones y/o incubadoras de renombre (33%), son las variables con mayor puntaje respecto a la consideración designada, lo que denotaría la presencia de un probable escenario marcado por el desencuentro entre comunidad emprendedora e instituciones especializadas, dificultando así la dinámica propuesta que caracteriza el nivel de interacción entre ambos actores.

Por último, y a modo de breve síntesis, los resultados descritos en el presente informe, representan una mirada de orden contextual sobre las características del ecosistema emprendedor en general y los factores más determinantes que hacen a su entorno. Asimismo, estas mismas condiciones como las correspondientes al marco de análisis del informe anterior, tales como políticas públicas de apoyo, acceso a financiamiento y formación emprendedora, suelen ser las más significativas durante el lapso de tiempo analizado, lo que demuestra junto al conjunto de otras variables consideradas, que hay un gran margen de oportunidad para trabajar en todos los ámbitos implicados.

En este sentido, Silvia de Torres Carbonell (Directora Centro de Entrepreneurship IAE Business School, 2019) comenta: *"Este fenómeno emprendedor es siempre complejo, multifacético y multidimensional, y requiere existencia de individuos con habilidades y motivaciones para iniciar un negocio, percepciones sociales positivas sobre la misma, existencia de oportunidades y un contexto institucional, político y económico que lo estimule y lo promueva"*³⁴

³⁴ Extracto de nota del informe "Resumen Ejecutivo Global Entrepreneurship Monitor" (Argentina -2018)

Algunas consideraciones generales

En lo que respecta específicamente al ámbito tecnológico, y tal como se comentara en apartados anteriores, el ecosistema emprendedor se hace presente ante un escenario con características disímiles y disfuncionales, debido a que se encuentra en un estado de continua construcción, por consiguiente, las condiciones del marco emprendedor analizadas en los estudios precedentes, intentan dar cuenta sobre aquellos aspectos complejos vinculados con el tema que definen a dicho proceso.

En este sentido, se toman en consideración para el caso propuesto, algunos puntos de vista de especialistas en la materia a través de las siguientes afirmaciones:

“(...) De acuerdo con los datos del Monitor de Emprendedorismo Global de Buenos Aires, los emprendimientos de base tecnológica en el año 2015 no llegaban al 1%. (...) Desde la política pública, la promoción de emprendedores es necesaria porque la manera más potente de poder generar desarrollo económico, innovación, progreso y empleo es a través de la generación de nuevas empresas que, con el tiempo, se convertirán en PYMES dinámicas. (Andy Freire, Titular Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2017).³⁵

“La Argentina necesita apuntar a más empresas de base tecnológica para lograr así una mayor inversión en el área de ciencia y tecnología, como así también es necesario realizar innovación inclusiva, y el principal desafío es la generación de conocimiento. Para ello, debe darse una modificación de la matriz socio productiva a nivel estructural y eso implica un cambio cultural”, (Lino Barañao, Titular de la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación, 2019).³⁶

En torno a la evolución del ecosistema emprendedor de base tecnológica en la región latinoamericana y las políticas impulsadas desde los países miembros involucrados en el área, se presentan complejos desafíos. Respecto al tema comentan lo siguiente³⁷:

“La creación de empresas de base científica tecnológica puede ayudar a valorizar los esfuerzos que los países realizan mediante sus políticas de ciencia, tecnología e innovación. Además, el impacto de estos emprendimientos trasciende los indicadores económicos, como el empleo y la exportación, y aporta soluciones a problemáticas clave como la mitigación del cambio climático, la mejora de la salud y la educación, la movilidad urbana, entre otros” (Gonzalo Rivas, Jefe de la División de Competitividad, Tecnología e Innovación del BID, 2019).

Retomando el escenario local, un aspecto preponderante se encuentra vinculado a la creación de la Ley de Apoyo al Capital Emprendedor (Ley 27349/17) con el propósito de promover inversiones de capital en emprendimientos científicos tecnológicos, entre otros ítems, con perspectivas de crecimiento y desarrollo regional e internacional.

Descripción de los casos seleccionados. Características generales de los programas de emprendimientos de base tecnológica

A continuación, se realizará una descripción generalizada, sobre aquellos programas cuyos ámbitos de procedencia, suelen ser los más representativos y difundidos dentro del contexto tecnológico local, y que desempeñan un papel central en la conformación del ecosistema emprendedor del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA).

³⁵ La Nación (2017), “Creadores: Una hoja de ruta hacia el futuro. Mucho más que emprendedores cool”.

³⁶ El Cronista (2019), “Tenemos que apuntar a más empresas de base tecnológica para lograr más inversión”

³⁷ MinCyT (2019), “Foro Internacional sobre el futuro del emprendimiento científico y tecnológico en la región”.

Ministerio de Industria de la Nación

Programa Aprendiendo a Emprender

El Programa Aprendiendo a Emprender es una herramienta a través de la cual, los jóvenes entre 18 y 35 años reciben capacitación y asesoría en forma gratuita, para aprender los conceptos y prácticas que implican ser un emprendedor en términos de actitudes y aptitudes.

El programa está integrado por los siguientes ejes temáticos:

- **Cursos y Seminarios:** A través de ello capacita mediante diferentes tipos de cursos y talleres bajo modalidad tanto virtual como presencial.
- **Formación básica para Emprendedores:** Brinda la provisión de herramientas conceptuales necesarias para iniciarse en la actividad emprendedora, concretar un proyecto e identificar oportunidades de negocios, a partir del método de observación del comportamiento, motivaciones y necesidades de los clientes y usuarios.
- **Taller de Elaboración del Plan de Negocios:** Capacita a los jóvenes para la elaboración del Plan de Negocios que le permita al emprendedor acceder a las herramientas financieras.
- **Asistencia Técnica:** Brinda asesoramiento al emprendedor sobre la obtención de las líneas de financiamiento, a fin de que puedan llevar adelante sus proyectos.
- **Duración:** Los seminarios son intensivos y se realizan en una sola jornada de trabajo. También hay capacitaciones que se realizan en once jornadas de cuatro horas de duración cada una de ellas.

Indicadores

Este programa lleva hasta el momento más de 17.000 jóvenes capacitados en todo el país reflejado de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 10: Síntesis de Resultados

Convocatoria	Cursos de Capacitación	Participantes
2009	25	520
2010	130	3.561
2011	176	5.673
2012	293	8.015
TOTAL	624	17.769

Fuente: Ministerio de Industria de la Nación, Programa Aprendiendo a Emprender (2013)

A nivel nacional, la Región Buenos Aires ocupa el primer lugar, en lo que respecta a formación de RRHH, con 69 capacitaciones brindadas y 1437 jóvenes capacitados.

La Región CABA cuenta 3 capacitaciones brindadas y 45 jóvenes capacitados.³⁸

Programa Capital Semilla

El programa Capital Semilla o Programa de Desarrollo de Jóvenes Emprendedores es una iniciativa del Ministerio de Industria de la Nación y tiene como objetivo promover el desarrollo y consolidación de jóvenes emprendedores que tengan entre 18 y 35 años de edad en todo el país.

Para ello, ofrece financiamiento y asistencia técnica en calidad de Préstamos de Honor, que se otorgan a tasa cero, para el desarrollo del prototipo, la puesta en marcha o consolidación de proyectos que lleven adelante los jóvenes emprendedores.

Capital Semilla es un concurso de proyectos, esto significa que serán elegidos los mejores proyectos presentados en todo el país hasta agotarse el presupuesto asignado al programa en la convocatoria correspondiente.

Los proyectos ganadores reciben un crédito a tasa cero y asistencia técnica por parte de instituciones con gran experiencia en materia empresarial y emprendedorismo.

Destinatarios

- Jóvenes Emprendedores: Ciudadanos argentinos, nativos o naturalizados, con su domicilio legal en la República Argentina, entre 18 y 35 años de edad al momento de la presentación de la solicitud.
- Empresas Jóvenes: Empresas legalmente constituidas, con su domicilio legal en la República Argentina y al momento de la presentación cuenten con una antigüedad menor a 24 meses contados a partir de la primera facturación emitida. Al menos el 51% de la propiedad de la empresa debe pertenecer a uno o más jóvenes y que además, posean el control de la misma.

Requisitos

a) No encontrarse en mora con sus obligaciones tributarias y/o seguridad social cuya aplicación, percepción o fiscalización estén a cargo de AFIP o ANSES:

b) No encontrarse, a la fecha de la presentación de la solicitud, en proceso concursal o de quiebra.

Los proyectos deben presentarse de acuerdo a las siguientes categorías:

Categoría A: Desarrollo de un prototipo

A esta categoría pueden aplicar los Jóvenes Emprendedores o Empresas Jóvenes que requieran el Préstamo de Honor para el desarrollo de un prototipo, ya sea físico o de software.

- Monto máximo de financiamiento: \$ 30.000.-

Categoría B: Puesta en marcha de un emprendimiento

³⁸ El contenido estadístico y la información del programa se encuentra actualizado al 31/12/2012 y disponible en la base de datos del Ministerio de Industria de la Nación.

A esta categoría pueden aplicar únicamente Jóvenes Emprendedores que requieran el Préstamo de Honor para realizar la primera inversión y de esta forma, poder poner en marcha su emprendimiento.

- Monto máximo de financiamiento: \$ 40.000.-

Categoría C: Consolidación de una empresa

A esta categoría pueden aplicar Jóvenes Emprendedores o Empresas Jóvenes que hayan puesto en marcha su emprendimiento, realizado inversiones y ventas, y requieran el Préstamo de Honor para consolidar su empresa en el mercado.

- Monto máximo de financiamiento: \$ 70.000.-

Actividades de los proyectos

Los proyectos para participar en dicha convocatoria, deben estar enmarcados en los siguientes sectores de la industria:

1. Industria Manufacturera: Procesos, operaciones y actividades cuya finalidad es transformar las materias primas en productos elaborados.
2. Servicios Industriales: Servicios técnicos necesarios a lo largo de las distintas fases de operación de las plantas industriales.
3. Tecnologías de la Comunicación y de la Información (TICS): Elementos y técnicas utilizadas en tratamiento y transmisión de las informaciones.

Condiciones del Préstamo de Honor

- El financiamiento de los proyectos ganadores se realizará mediante la entrega de un préstamo a tasa cero 0%, sin ningún tipo de garantía como requisito.
- La devolución del préstamo está sujeta a la evolución de cada proyecto, y los fondos reintegrados por los emprendedores, son aplicados al financiamiento de proyectos en futuras convocatorias del programa.

Indicadores

A partir de la implementación de esta herramienta (2010), han resultado ganadores en total 3.998 proyectos a nivel nacional de acuerdo al siguiente detalle³⁹:

Tabla 11: Síntesis de Resultados

Convocatoria	Proyectos presentados	Proyectos ganadores	Subtotal
2010	1.405	800	\$19.743.000
2011	5.445	1.940	\$40.260.556
2012	7.032	1.248	\$50.698.506
TOTAL	13.882	33.988	\$119.702.062

Fuente: Ministerio de Industria de la Nación, Programa Capital Semilla (2013)

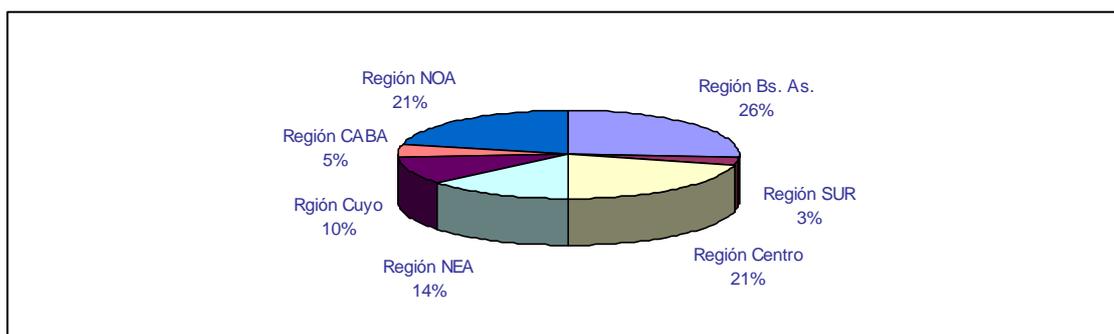
³⁹ El contenido estadístico y la información complementaria del programa se encuentra actualizado al 31/12/2012 y disponible en la base de datos de l Ministerio de Industria de la Nación (www.industria.gob.ar).

a) Gráfico 13: Distribución sectorial de los emprendimientos:



Fuente: Ministerio de Industria de la Nación, Programa Capital Semilla (2013)

b) Gráfico 14: Distribución regional de los emprendimientos



Fuente: Ministerio de Industria de la Nación, Programa Capital Semilla (2013)

c) Casos de éxito

Dentro del rubro tecnología, el programa cuenta con (7) casos concretos en los que el programa tuvo un fuerte impacto en el logro de los objetivos planteados, de los cuáles, (5) de ellos corresponden al ámbito del AMBA y son los siguientes:

- 1) Bioimanay: Es una empresa especializada en biotecnología aplicada al desarrollo de proteínas recombinantes de uso farmacológico y la industria alimenticia. El crédito de Capital Semilla fue la base para crear la empresa.
- 2) Parsimotion: Es una empresa que desarrolla sistemas de gestión para PYMES desde el año 2010. El préstamo de Capital Semilla le permitió la contratación de nuevo empleados, el diseño de un video institucional y una página Web.
- 3) Patagonic Labs: Se dedica al rubro de las telecomunicaciones y su actividad específica es el desarrollo de nuevos productos. El préstamo de honor Capital Semilla le permitió la creación de la empresa y el desarrollo de su software.
- 4) Eco-ID: Dedicada al diseño y desarrollo de productos innovadores abastecidos por energías renovables. El crédito de Capital Semilla permitió el desarrollo de un sistema lumínico implementado con tecnología no disponible en el país.
- 5) Ingelab: Se dedica a la fabricación de instrumental específico para laboratorios biológicos y de investigación. El préstamo de honor de Capital Semilla permitió el diseño y concreción de un plan comercial de exportación dirigido a mercados latinoamericanos.

Programa de Acceso al Crédito y la Competitividad – Emprendedores

El programa de referencia es gestionado por la SEPyME (Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa) y tiene como objetivo principal brindar soporte para convertir una idea de negocio en un emprendimiento o el inicio de un proyecto empresarial menor a 2 años de haber sido implementado para su consolidación, a través de los Aportes No Reembolsables (ANR).

Requisitos

Los proyectos presentados por los emprendedores interesados deben perseguir los siguientes objetivos: la creación de valor agregado, el aumento de escala productiva, la creación de puestos de trabajo, la industrialización de economías regionales, la innovación tecnológica y/o la investigación y desarrollo.

Destinatarios

- Aquellos emprendedores que tengan un Plan de Negocios bien definido o Empresas Jóvenes con menos de 2 años desde la emisión de la primera venta facturada en las actividades incluidas en dicho programa.
- Tener marcada vocación emprendedora.
- Demostrar cierto nivel de formación y experiencia.
- Contar con el aval de una institución prestigiosa.

Son excluidos aquellos proyectos que no estén enmarcados dentro de los objetivos del programa y en particular, aquellas actividades que sean de intermediación financieras, de seguros o servicios profesionales.

Financiamiento

El programa brinda aportes directos que no deben ser devueltos por el emprendedor, aplicables a los siguientes conceptos:

- Formulación: Reintegro del 100% hasta \$ 3.000.- (no computables dentro del ANR-PP aprobado).
- Aportes No Reembolsables para Proyectos Promisorios: Reintegro del 85% hasta \$ 110.000.- (excepto que el cupo asignado a la provincia fuese menor).
- Gastos: Certificación y Legalización (Contables y Jurídicas) hasta el 100% del reintegro con un tope de \$ 1.000.-

Indicadores

Si bien este programa es considerado como uno de los instrumentos complementarios con los que cuenta el Ministerio de Industria de la Nación, en su afán de promocionar el emprendedorismo en todo el territorio nacional, al cierre de la última convocatoria (2013), no se registra información disponible que permita medir en cifras, la dinámica que caracteriza la funcionalidad real de todo el programa.⁴⁰

⁴⁰ De acuerdo a la consulta realizada en el Ministerio de Industria de la Nación (Área del Programa de Acceso al Crédito y la Competitividad-PACC Emprendedores) la disponibilidad de los indicadores de gestión y otros datos complementarios se encuentran en pleno proceso de sistematización de la información.

Programa Innovación en Cadenas de Valor

El Programa Innovación en Cadenas de Valor brinda asistencia técnica, capacitación y financiamiento a emprendedores con ideas proyecto innovadoras y a empresas que deseen diversificar su matriz productiva con un proceso innovador, asegurando la generación de valor agregado y puestos de trabajo genuino.

La asistencia técnica consiste en la elaboración de Estudios de Factibilidad e Impacto y de Planes de Negocios, capacitando al emprendedor o empresario para su óptima utilización y facilitando el acceso a distintas fuentes de financiamiento e inversión.

Requisitos

Las ideas proyecto deben estar centradas en innovaciones de productos o procesos a nivel local, regional o nacional. También son consideradas las ideas de diversificación productiva. La característica de la Idea Proyecto debe incluir al menos el desarrollo de un nuevo producto y/o la mejora de uno ya existente, o el desarrollo y aplicación de una nueva tecnología a un proceso productivo en funcionamiento.

Destinatarios

Pueden ser personas físicas o jurídicas que desarrollen o planifiquen desarrollar una actividad productiva y que sean propietarios de la Idea Proyecto. Se pueden clasificar en dos grandes categorías:

- **Emprendedores:** Son aquellos que no hayan facturado aún o cuya primera facturación registrada sea inferior a los 2 años.
- **Empresas:** Son aquellas cuya primera facturación no supere los 2 años.

Las ideas proyecto aplicables son aquellas que introducen en el mercado de referencia un producto (bienes o servicios) y/o un proceso productivo nuevo o significativamente mejorado. Se considera nuevo a aquellos procesos productivos y/o productos finales que hayan realizado su primera venta registrada en un periodo inferior a (2) años o aquellos que sin haber sido implementados puedan demostrar su factibilidad a través de la elaboración de un plan de negocios.

Financiamiento

Las Ideas Proyecto seleccionadas reciben sin costo alguno los distintos servicios incluidos en dicho programa por parte de un equipo interdisciplinario de especialistas y además, financiamiento a través de Aportes No Reembolsables (ANR) para su puesta en marcha.

Indicadores

El análisis de este instrumento financiero correspondiente al conjunto de instrumentos del Ministerio de Industria de la Nación, tendiente a promocionar el emprendedorismo en todo el ámbito territorial (similar al caso anterior), ha sido de los pocos casos de los cuáles, no se ha encontrado información disponible que permita describir y analizar la funcionalidad del programa en relación al objetivo planteado.⁴¹

⁴¹ Al realizar la consulta en el Ministerio de Industria de la Nación (Área Programa Innovación en Cadenas de Valor) sobre los indicadores de gestión, la disponibilidad de la información se encuentra en pleno proceso de sistematización de la información.

Programa de Empresas Madrinas

El Programa de Fomento Financiero para Jóvenes Emprendedores, denominado Programa de Empresas Madrinas, es una de las herramientas del Ministerio de Industria de la Nación destinado a jóvenes emprendedores y empresarios.

Objetivo

El objetivo principal de dicho programa es promover en todo el país la creación, el crecimiento y la sustentabilidad de empresas que sean propiedad de jóvenes en un porcentaje no menor al 51% de la misma. Para ello, el programa promueve la constitución de alianzas entre jóvenes empresarios y empresas consolidadas, que puedan financiar hasta el 100 % de los fondos requeridos para la ejecución de los proyectos presentado por los jóvenes empresarios.

Destinatarios

- Jóvenes emprendedores: Ciudadanos argentinos, nativos o naturalizados, con domicilio legal en la República Argentina, que tengan entre 18 y 35 años de edad al momento de la presentación de la solicitud.
- Empresas Jóvenes: Aquellas empresas legalmente constituidas, con domicilio legal en la República Argentina y cumplan con el objetivo del programa.
- Empresas Madrinas: Correspondientes a cualquier rama o sector y que quieran invertir en los emprendimientos de dicho programa. Mediante esta herramienta pueden fortalecer su cadena de valor invirtiendo en proveedores y/o clientes.

Financiamiento

Por su parte, el Ministerio de Industria de la Nación, reintegra a la Empresa Madrina el 50% del aporte realizado, mediante la entrega de bonos fiscales (dicho bono no podrá superar el 5% de la sumatoria de los tres impuestos nacionales: Ganancias, Ganancia Mínima Presunta e IVA) declarados en el ejercicio fiscal anterior. La devolución del 50% restante, es acordada entre las partes involucradas en el proyecto seleccionado.

Indicadores

Tabla 12: Síntesis de Resultados

#	Región	Proyectos Presentados
1	Región Buenos Aires	192
2	Región Centro	109
3	Región NOA	85
4	Región Cuyo	74
5	Región CABA	63
6	Región NEA	44
7	Región SUR	29
TOTAL		596

Fuente: Ministerio de Industria de la Nación, Programa Empresas Madrinas (2014).⁴²

⁴² Los indicadores de gestión del programa corresponden al libro “La Fuerza de los Jóvenes (2013)” publicado por el Ministerio de Industria de la Nación en (www.industria.gob.ar).

A partir del año 2015 el Ministerio de Industria de la Nación paso a denominarse como Ministerio de Producción de la Nación, presentando un nuevo esquema de programas, los cuales se describen a continuación:⁴³

Red para emprender

Es un espacio de relacionamiento entre emprendedores, empresas (PYMES) y otras instituciones (aceleradoras de proyectos, incubadoras, ONG, universidades, etc.) que forman parte del ecosistema emprendedor creado con el propósito de poder compartir conocimientos y experiencias.

Capacitar

Es un programa abierto de asistencia técnica y capacitación en línea para desarrollar y/o potenciar las capacidades del equipo emprendedor, PYMES o institución de apoyo correspondiente. El mismo está integrado por un conjunto de temáticas de contenidos variados con el objetivo de brindar un amplio segmento de oportunidades relacionados con el tema vinculante.

Comunidad de mentores

Las mentorías son parte integrante de este programa y están destinadas a aquellos emprendimientos que se encuentran en etapa de comercialización activa, las cuales se llevan a cabo como procesos de acompañamiento por especialistas en la materia en diferentes puntos del país.

Fondo Semilla

Consiste en una nueva versión del programa Capital Semilla, el cual se caracteriza por adquirir una dinámica diferente a través del otorgamiento de un préstamo de honor a tasa cero de hasta \$ 250.000 y el soporte de una incubadora de proyecto la cual forma parte del programa de referencia. En este sentido, las incubadoras son instituciones de orden público, privado o mixto y están orientadas a brindar asesoramiento técnico y/o capacitación al equipo emprendedor para poder aplicar al programa y acceder a dicho financiamiento.

Destinatarios:

Está dirigido a cualquier persona física o jurídica que necesite obtener financiamiento y capacitación para poder iniciar su proyecto o emprendimiento, y que cumplan con los siguientes criterios:

- Ser argentino o extranjero con residencia permanente
- Ser mayor de 18 años de edad
- Tener una idea, proyecto o emprendimiento productivo que no supere el año de antigüedad respecto de su primera factura o con impacto medioambiental o social que no supere los cuatro años de antigüedad respecto de la emisión de su primera factura.

⁴³ La información descrita en relación a los programas de referencia fueron obtenidos a través de la página web institucional del Ministerio de Producción de la Nación www.produccion.gob.ar (2019).

Fondo Aceleración

Es un programa que consiste en la obtención de financiamiento compartido a través de una aceleradora de proyectos integrante del programa y el Ministerio de Producción de la Nación, es decir, si una aceleradora de proyecto decide invertir en un proyecto o emprendimiento específico, el Ministerio de Producción de la Nación puede duplicar el monto de dinero invertido por la misma. En este sentido, las aceleradoras de proyectos son entidades que otorgan asistencia técnica y financiera a emprendimientos con alto potencial de crecimiento global y un alto grado de diferenciación e innovación.

Alcance:

- *Emprendimientos tecnológico y/o sociales:* Si la inversión de la aceleradora es superior a US\$ 25,000.- el Ministerio puede igualar los aportes con un límite de hasta US\$ 50,000.-
- *Emprendimientos científicos:* Si la inversión de la aceleradora resulta superior a US\$ 50,000.- el Ministerio puede duplicar los aportes con un límite de hasta US\$ 300,000.-

Destinatarios:

- El proyecto debe ser seleccionado previamente por alguna de las aceleradoras de proyectos integrantes del programa de referencia.
- Ser una sociedad comercial, incluyendo la forma de Sociedad por Acciones Simplificada (SAS).
- Tener menos de cinco años de existencia comprobables al momento de desembolso.
- El control accionario del emprendimiento debe estar a cargo de uno o más de los fundadores originales al momento de de la inversión y mantenerse por un plazo mínimo de 180 días.

Fondo Expansión

El programa consiste en la obtención de financiamiento compartido a través de un fondo de capital emprendedor integrante del programa de referencia y el Ministerio de Producción de la Nación, es decir, que la inversión financiera que realice al fondo de capital emprendedor puede contar con hasta un 40% de aportes provenientes del Ministerio de Producción de la Nación. En tal sentido, un fondo de capital emprendedor es una institución privada que reúne recursos de inversores públicos, privados y mixtos para financiar y desarrollar emprendimientos de alto impacto con potencial de crecimiento global y un alto grado de diferenciación e innovación.

Destinatarios:

- El proyecto debe ser seleccionado previamente por alguna de los fondos de capital emprendedor integrantes del programa de referencia.
- Ser una sociedad comercial, incluyendo la forma de Sociedad por Acciones Simplificada (SAS).

- Tener menos de siete años de existencia comprobables al momento de desembolso.
- El control accionario del emprendimiento debe estar a cargo de uno o mas de los fundadores originales al momento de de la inversión y mantenerse por un plazo mínimo de 180 días.
- Su central de operaciones, es decir el lugar físico donde se adoptan las decisiones operativas, debe encontrarse en Argentina.

(Nota: Los contenidos descritos en los programas de referencia están actualizados al cierre de la convocatoria 2019).

Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación (MINCyT)

Subsidios a Emprendedores

Es un instrumento del Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software (FONSOFT) que brinda financiamiento segmentado para Proyectos de Desarrollo de Productos de Software y Servicios Informáticos.

Objetivo

El objetivo es promover el espíritu emprendedor dentro del sector de Software y de Servicios Informáticos, colaborar con la constitución de nuevas empresas comerciales dentro del sector y contribuir con la creación y consolidación de las empresas elegibles ya existentes.

Destinatarios

El financiamiento está destinado a personas físicas, empresas unipersonales que no tengan más de 2 años de antigüedad desde su inscripción al momento de cierre de la convocatoria, y sociedades que no tengan más de 2 años de antigüedad desde su constitución al momento de cierre de dicha convocatoria.

Financiamiento

Se otorgan subsidios por un equivalente de hasta \$ 450.000.- para el desarrollo de productos de software y servicios informáticos y su implementación en el mercado. En ningún caso dichas subvenciones pueden exceder el 70% del costo total del proyecto.

Globalmente, se ofrecen subsidios a través de la definición de dos categorías:

- *Modalidad I:* Se financian proyectos orientados a implementar actividades de innovación tecnológica acordes con los objetivos planteados. Se consideran elegibles todos los proyectos orientados al desarrollo de nuevos procesos de software, productos, servicios, sistemas o soluciones en el rubro tecnología y/o telecomunicaciones, que den origen a nuevas empresas con un alto grado de innovación, sean factibles técnicamente, rentables y posean un segmento de mercado definido.
- *Modalidad II:* Esta destinado a todos aquellos quienes hayan sido beneficiarios de los Subsidios a Emprendedores (FONSOFT 2007 y 2008), Subsidios a los Emprendedores FONSOFT (2009 y 2010 Modalidad I) y hayan completado con éxito al momento de cierre de cada convocatoria, al menos el 80% del proyecto

subsidiado, y se dirijan a extender la funcionalidad de su producto original que hubieren desarrollado en la convocatoria anterior. No se admite más que un único proyecto en (Modalidad II) para la extensión del producto original.

Créditos Exporta (FONSOFT)

Es un instrumento del Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software (FONSOFT) destinado a otorgar créditos para la iniciación o consolidación de la actividad exportadora de empresas PYMES dedicadas a la producción de software.

Destinatarios

Los Créditos Exporta están destinados a empresas PYMES constituidas como tales al momento de la solicitud y radicadas en el territorio nacional, productoras de bienes y/o servicios dedicadas a la producción de software.

Financiamiento

El crédito a otorgar es de hasta \$ 300.000.- y hasta el 80% del proyecto como máximo. Las actividades promocionadas son:

- Asistencia técnica y/o consultoría vinculada al desarrollo de nuevos productos y/o modificación de los ya existentes.
- Capacitación específica en temas vinculados al comercio exterior.
- Adecuación a estándares técnicos o de calidad cuando estos resulten una barrera de acceso al o los mercados de destino.
- Promoción comercial externa (desarrollo de nuevos mercados de exportación)
- Desarrollo del departamento o área de comercio exterior de la empresa.
- Adquisición de bienes de capital vinculado a la ejecución del proyecto.

El préstamo a adjudicar corresponde en su totalidad a recursos del FONSOFT hasta el 80% del costo total del proyecto y de hasta \$ 1.800.000,- como máximo.

Indicadores

Tabla 13: Síntesis de Resultados

Convocatoria	Proyectos		
	Aprobados	Modificados	Rechazados
Emprendedores FONSOFT (2010)	13	20	56
Emprendedores FONSOFT (2011)	21	80	132
Emprendedores FONSOFT (2012)	12	21	38
TOTAL	46	121	226

Fuente: Ministerio de Ciencia y Tecnología (MINCyT), Fondo Fiduciario para la Industria del Software (FONSOFT).

(Los proyectos señalados en la columna "modificados" son proyectos aprobados pero con modificaciones en la solicitud del beneficio económico por parte del emprendedor, por decisión del comité de evaluación de proyectos del FONSOFT. Los proyectos rechazados tienen la posibilidad de ser reevaluados en una segunda instancia, si así lo considerase el comité evaluador).⁴⁴

Casos de éxito

⁴⁴ La información está actualizada al cierre de la convocatoria (FONSOFT, 2012) y disponible en (www.mincyt.gob.ar).

- 1) Maná Desarrollos: Nació como iniciativa de estudiantes de ingeniería de la UTN (2006) con la idea de desarrollar dispositivos tecnológicos para realizar un aporte a la comunidad desde la ingeniería. A través de la ayuda económica de Emprendedores FONSOFT, la empresa pudo ampliar la gama de productos y desarrollar dos nuevas soluciones tecnológicas.
- 2) Robot Group: Es una empresa nacional que se dedica a la robótica educativa desde el año 2000. A través de Emprendedores FONSOFT logró conseguir uno de sus objetivos, desarrollar una plataforma de software para hacer los robots más ágiles y fácil de utilizar.

Empretecno-EBT Empresas de Base Tecnológicas

Es un instrumento del Fondo Argentino Sectorial (FONARSEC) destinado a apoyar el desarrollo de emprendimientos con alta intensidad tecnológica que colaboren con el crecimiento sostenido a través de la diversificación de exportaciones y el aumento del valor agregado de la producción.

Objetivo

El objetivo es promover un nuevo escenario que impulse las mejoras de las condiciones para el desarrollo de nuevas empresas de base tecnológicas (EBT) que generen el crecimiento sostenido a través de la diversificación de las exportaciones y el aumento del valor agregado de la producción.

Destinatarios

El programa está destinado a personas físicas y empresas públicas y privadas, dedicadas a la actividad de ciencia y tecnología, y empresas del sector productivo, reunidas en un Convenio Asociativo Público-Privado y/o viceversa.

Financiamiento

Se otorgan Aportes No Reintegrables (ANR) por cada EBT de hasta un monto máximo de \$ 2.500.000.- para financiar los siguientes objetivos definidos por las mismas:

- Construcción de prototipos
- Expansión comercial
- Desarrollo tecnológicos para la sustitución de importaciones
- Valorización de la tecnología con vistas a la búsqueda de aportes de capital

Indicadores

Tabla 14: Síntesis de Resultados

Programa	Proyectos Aprobados (Financiados)
Empretecno EBT (2010)	10
Empretecno EBT (2011)	3
Empretecno EBT (2012)	4
TOTAL	17

Fuente: Ministerio de Ciencia y Tecnología (MINCyT), Agencia de Promoción Científica y Tecnológica, EMPRETECNO-EBT (2013).⁴⁵

⁴⁵ Los indicadores de gestión y otros datos complementarios correspondientes a este instrumento, se encuentran actualizados al cierre de la convocatoria (2012) y disponibles en la base de datos del Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación publicados en

Casos de éxito

- Especialistas Médicos de Hospital Militar Central Dr. Cosme Argerich diseñaron un sistema de prótesis para columna vertebral que otorga mayor movilidad a la columna con mayores beneficios que las prótesis fijas a un costo accesible a toda la comunidad. El proyecto fue financiado por instrumentos FONARSEC y se conformará una empresa de base tecnológica para producir dichas prótesis.

Programa de Fomento de la Inversión Emprendedora en Tecnología (PROFIET)

Es un instrumento de financiación que promueve la inversión de capital de riesgo, destinado a la creación de empresas de base tecnológica o a proyectos de I+D de empresas existentes.

Objetivos

El funcionamiento del (PROFIET) está determinado por los siguientes objetivos:

- 1) Fomentar el uso de la tecnología como instrumento para incrementar la competitividad del sector productivo y para atender problemas sociales y sectoriales prioritarios.
- 2) Fomentar la creación y consolidación de empresas de base tecnológica.
- 3) Fomentar la inversión en emprendimientos tecnológicos.
- 4) Instrumentar con otros organismos/institutos la creación de un mercado de ideas tecnológicas innovadoras.

Destinatarios

- Operadores de Riesgo: Dispuestos a coordinar inversiones en empresas administrando fideicomisos, como marco contractual apropiado para el desarrollo de estos objetivos.
- Inversores: Dispuestos a participar del riesgo de llevar a cabo el plan de empresas innovadoras.
- Emprendedores: Dispuestos a crear y desarrollar empresas con alto contenido tecnológico.
- Organismos/Instituciones: Con interés de participar en un programa de acción conjunta para brindar soluciones tecnológicas a problemas específicos.

Contenidos del programa

El instrumento cuenta con tres subprogramas que otorgan diferentes facilidades:

a) Financiamiento

- Inversión directa con fondos públicos, adquiriendo una pequeña participación en emprendimientos cuya naturaleza este encuadrada en el programa.
- Provisión de préstamos o subsidios a los actores del sistema.

b) Incentivos fiscales

(www.mincyt.gob.ar). En cuanto a los casos de éxito, sólo hay evidencia de un caso aislado, lo que no significa que a la fecha haya proyectos que hubieren alcanzado ese objetivo.

- Asignación de beneficios fiscales como reconocimiento a la inversión en los emprendimientos encuadrados en el marco del programa.

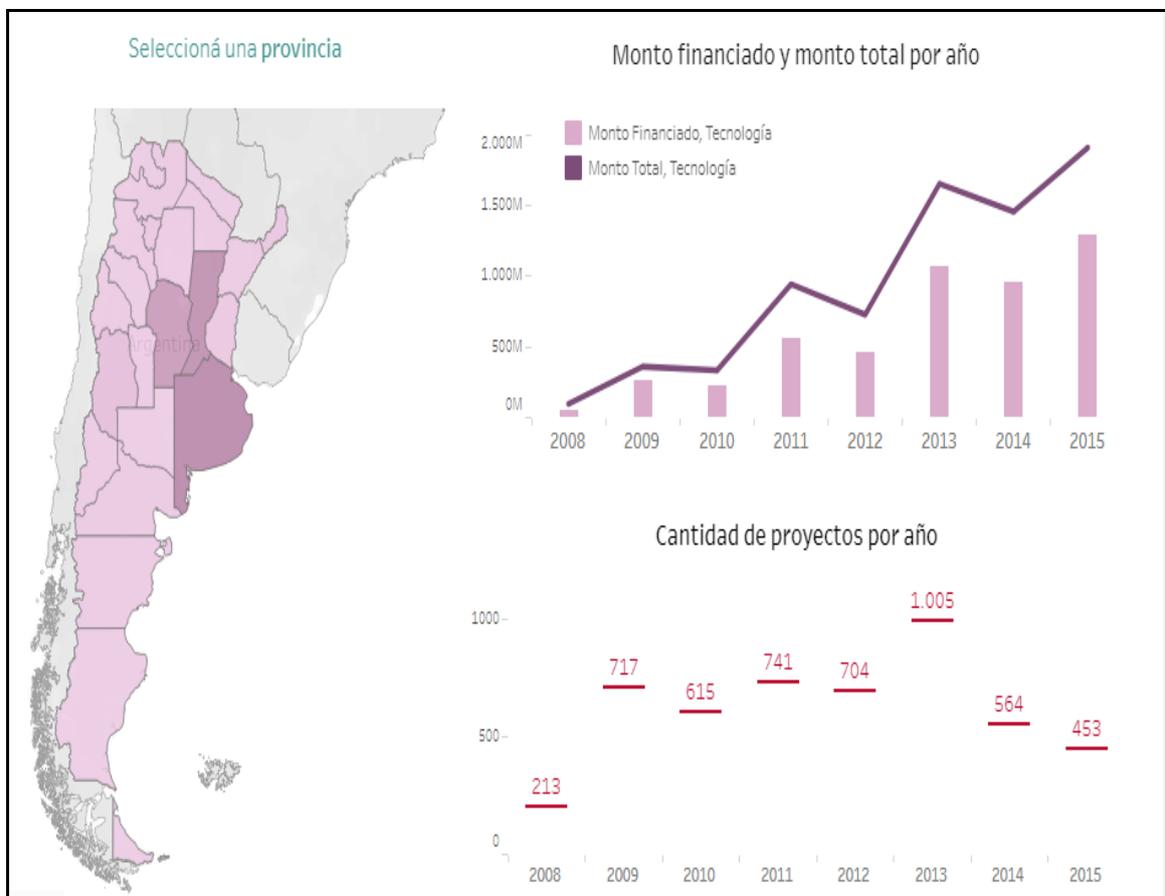
c) Orientación y Regulación de las Inversiones

- Realización de acciones pertinentes, contempladas en la legislación vigente, para promocionar la inversión en emprendimientos en el marco del programa.

(Nota: Este instrumento se complementa con los anteriores con el objetivo de brindar soporte a la creación de EBT).⁴⁶

A partir del año 2018, el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación modificó su rol y enfoque estratégico pasando a ser la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva dependiendo del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de la Nación. A continuación se describe el nivel de evolución de los proyectos referenciados hasta el mencionado escenario y la disponibilidad de la información vigente de acuerdo al siguiente detalle:⁴⁷

Gráfico 15: Proyectos tecnológicos y montos según año y zona de procedencia

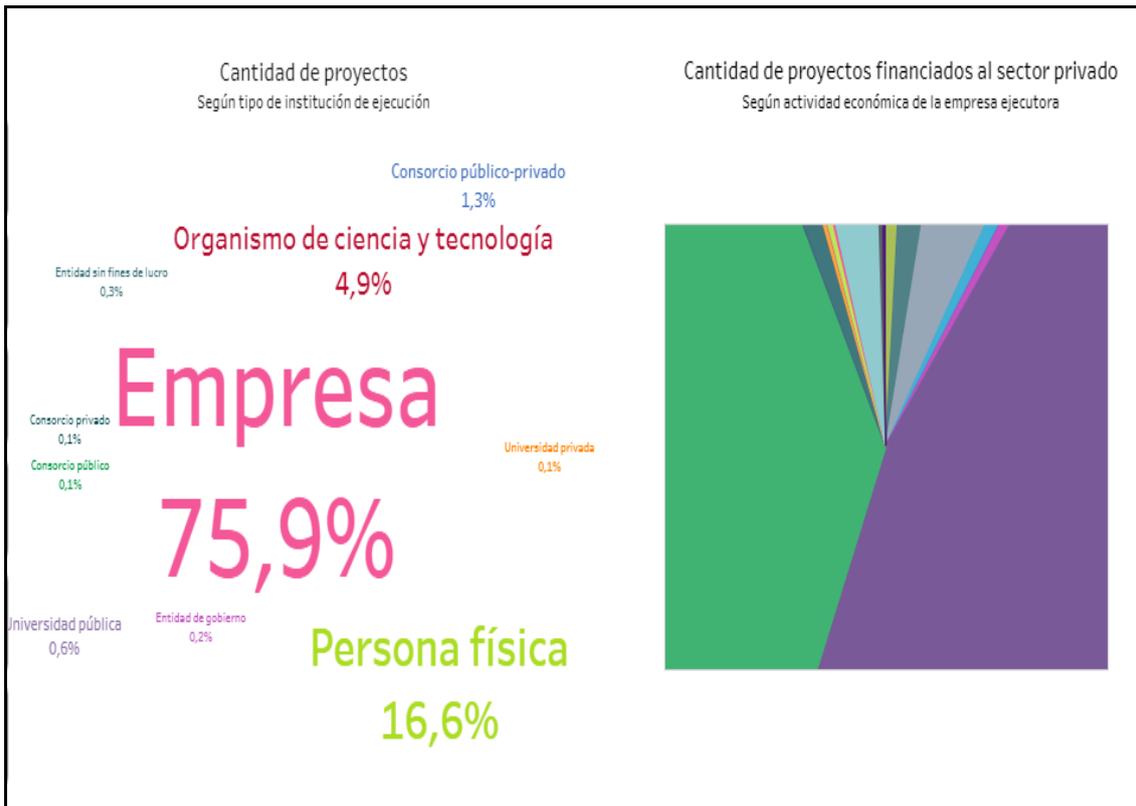


Fuente: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, SICYTAR (2019)

⁴⁶ El programa no presenta indicadores ya que actualmente se encuentra ejecutando el subprograma de promoción, a través de incentivos fiscales y elaborando las normativas de los otros dos subprogramas (PROFIET, 2013).

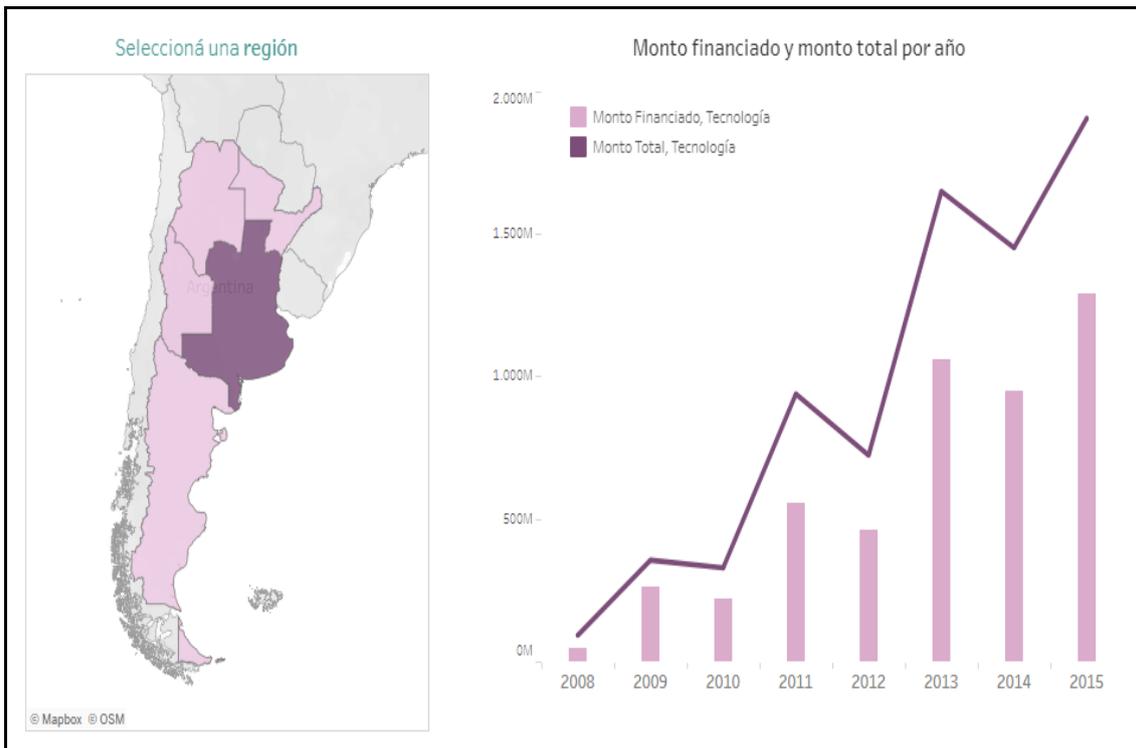
⁴⁷ La información vinculada a los datos descritos se encuentran vigentes al periodo 2015 y fueron obtenidos a través del sitio web del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, MINCyT (2019).

Gráfico 16: Proyectos tecnológicos según tipo de institución



Fuente: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, SICYTAR (2019).

Gráfico 17: Proyectos tecnológicos y montos según año y región



Fuente: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, SICYTAR (2019).

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

Programa Buenos Aires Emprende

Este programa otorga asistencia técnica y financiera a emprendedores de la Ciudad de Buenos Aires con el objetivo de impulsar, fortalecer, y potenciar el proceso de creación y puesta en marcha de nuevos emprendimientos de orden productivo, comerciales y/o de servicios con características innovadoras.

Requisitos

Los requisitos básicos para la presentación de proyectos son:

- Ser innovadores.
- Deben ser desarrollados en la Ciudad de Buenos Aires.
- Deben contar con una antigüedad de (2) años como máximo a partir de la emisión de su primera facturación.
- Demostrar capacidad financiera para cofinanciar el proyecto.

Se consideran innovadores en la medida que cumplan con lo siguiente:

- Puedan calificarse como tecnológico por producto resultante o por el proceso involucrado en la producción.
- Deriven de un producto tecnológico ya desarrollado o prototipo tecnológico ya sea validado o certificado.
- Desarrollen una nueva aplicación en base a tecnología existente.
- Propongan la creación o nueva aplicación de productos o servicios innovadores con alto valor agregado.

Orientación y Capacitación (dos ámbitos complementarios)

Consultorio de Orientación al Emprendedor (COE) es un ámbito de apoyo, orientación y asistencia para quienes se inician en el mundo emprendedor, y además un *Ciclo de Seminarios Temáticos*, en donde especialistas en diferentes temáticas (marketing, legales, financiamiento, costos, redes sociales, comunicación, etc.) brindan contenidos de capacitación a todos aquellos emprendedores que tienen un proyecto en marcha y necesitan direccionarlo y/o alcanzar un cierto nivel de desarrollo.

Destinatarios

El programa se divide en tres grandes categorías:

1. *Categoría Idea Proyecto*: Incluye proyectos de negocios sin facturación asociada en etapa de desarrollo de su primer producto y/o servicio, o bien de un prototipo que estén en condiciones de realizar una validación comercial.
2. *Categoría Proyecto en Funcionamiento*: Incluye empresas de reciente creación que se encuentren facturando y que tengan como objetivo mejorar un producto o servicio existente, posicionamiento en el mercado y/o desarrollar nuevos productos y servicios.

(Los proyectos en ambas categorías se presentan a través de entidades ya definidas).

3. *Categoría Proyecto en Fase de Aceleración:* Incluye empresas de reciente creación que hayan logrado atravesar con éxito al menos una ronda de inversión y cuenten entre sus accionistas a inversores privados (aceleradoras, fondos de capital de riesgo, inversores ángeles, etc.).

(Los proyectos en esta categoría se presentan directamente en la Subsecretaría de Desarrollo Económico del GCBA).

Financiamiento

Los proyectos ganadores reciben tutorías y asistencia técnica a través de entidades patrocinantes, y Aportes No Reembolsables (ANR) destinados a cofinanciar los respectivos proyectos y sus tutorías. Los (ANR) se entregan por un valor máximo de:

- Categoría Idea Proyecto: Un importe máximo de \$ 50.000,- (se financia hasta el 50% del monto total del proyecto).
- Categoría Proyecto en Marcha: Un importe máximo de \$ 90.000.- (se financia hasta el 40% del monto total del proyecto).
- Categoría Proyecto en Fase de Aceleración: Un importe máximo de \$ 150.000.- (se financia hasta el 30% del monto total del proyecto).

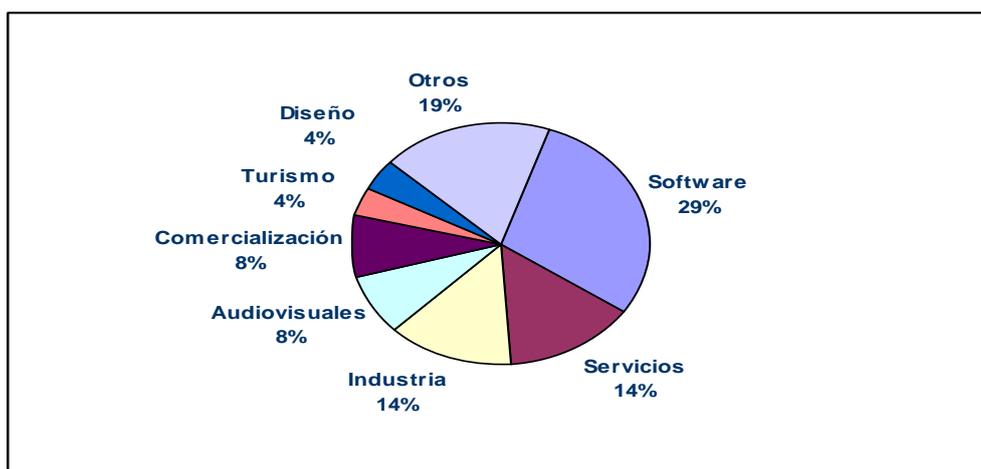
Indicadores

Tabla 15: Síntesis de Resultados

Programa	Proyectos Ganadores	Proyectos Presentados	ANR (\$)
BAE (2008)	51	80	\$ 1.781.198
BAE (2009)	61	115	\$ 2.323.881
BAE (2010)	59	105	\$ 2.334.003
BAE (2011)	61	112	\$ 3.139.300
BAE (2012)	52	123	\$ 2.538.500
TOTAL	284	535	\$ 12.116.882

Fuente: Ministerio de Desarrollo Económico (GCBA), Programa Buenos Aires Emprende (2013)

Gráfico N°18: Programa Buenos Aires Emprende (2008)



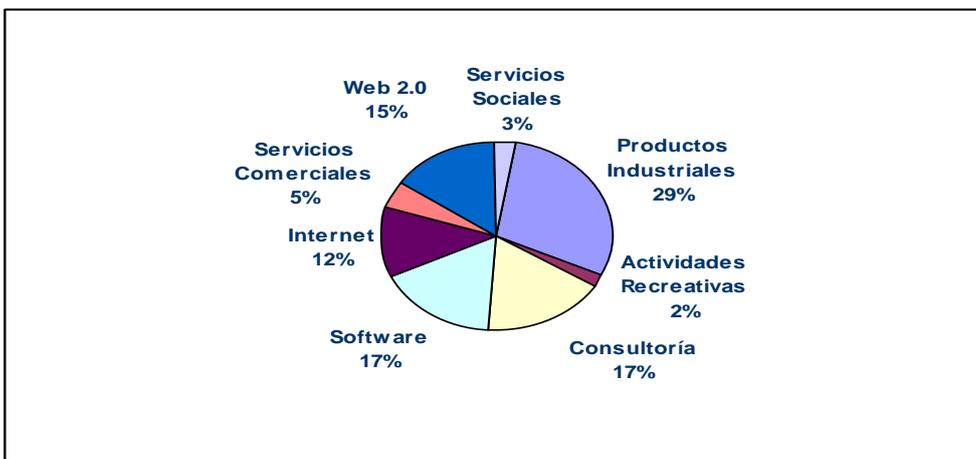
Fuente: Ministerio de Desarrollo Económico (GCBA), Programa Buenos Aires Emprende (2008)

Gráfico N° 19: Programa Buenos Aires Emprende (2009)



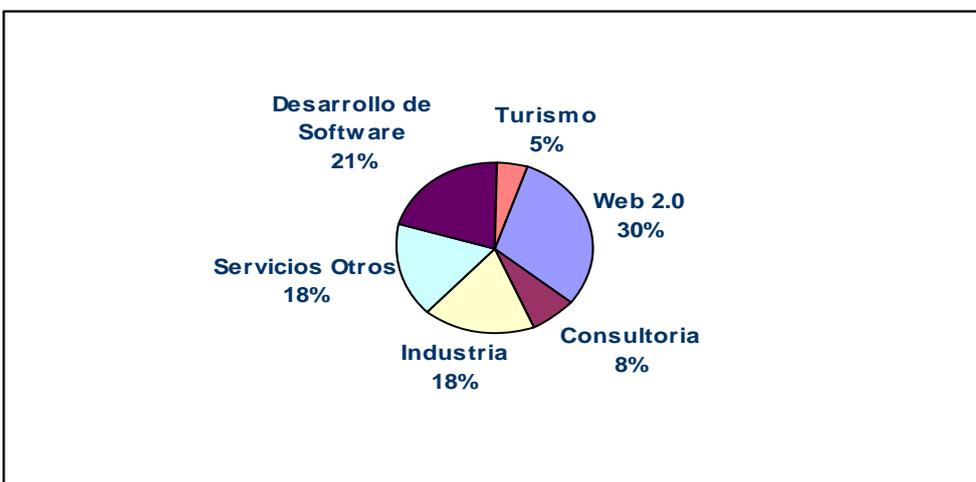
Fuente: Ministerio de Desarrollo Económico (GCBA), Programa Buenos Aires Emprende (2009)

Gráfico N° 20: Programa Buenos Aires Emprende (2010)



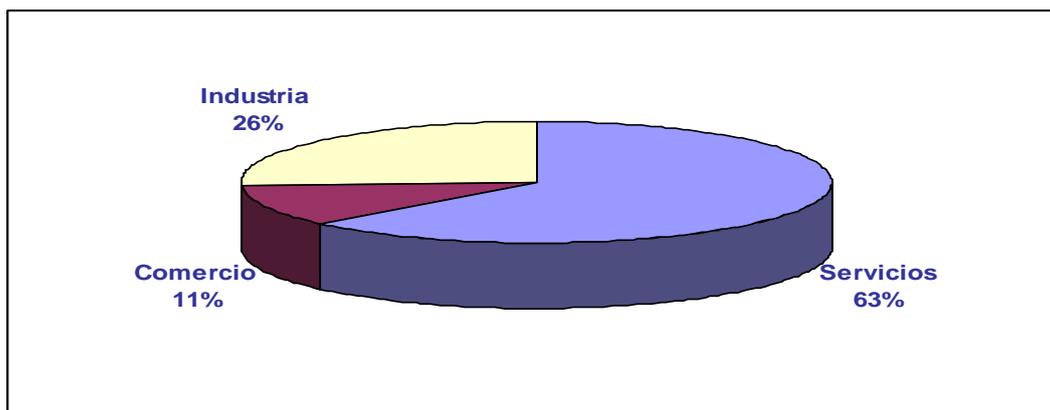
Fuente: Ministerio de Desarrollo Económico, Programa Buenos Aires Emprende (2010)

Gráfico N° 21: Programa Buenos Aires Emprende (2011)



Fuente: Ministerio de Desarrollo Económico, Programa Buenos Aires Emprende (2011)

Gráfico N° 22: Programa Buenos Aires Emprende (2012)



Fuente: Ministerio de Desarrollo Económico (GCBA), Programa Buenos Aires Emprende (2012)

Casos de éxito

A continuación, se detallan algunos casos de proyectos tecnológicos que han logrado su objetivo principal y han incursionado por las diferentes ediciones del programa:⁴⁸

- 1) Almactiva: Es una empresa que se dedica a desarrollos interactivos dentro del rubro de publicidad digital. Inició sus actividades en (2006) y luego de 2 años de un fuerte crecimiento formaron sus oficinas comerciales en la CABA.
- 2) Tarcel SA: Se inició en 2008 y se dedica a brindar soluciones dentro del ámbito financiero, ofrece un canal comercial a través una plataforma de gestión, pagos y servicios utilizando tecnología celular.
- 3) 609 Agency: Surgió como una agencia de marketing 360° para dar soluciones a diferentes empresas con intenciones de unificar sus necesidades en un solo proveedor bajo el modelo de alianza estratégica.
- 4) Social Metrix: Nació a mediados del 2007 y se dedica a desarrollar tecnología de investigación de mercado, con el objetivo de dar a conocer la reputación online de marcas, productos y consumidores.
- 5) Gravitymakers: Se inició en enero (2010) y se dedica a acelerar el crecimiento en las áreas comerciales y de operaciones de las empresas por medio de la utilización de aplicaciones móviles para teléfonos celulares.
- 6) Creasis: Es una empresa que brinda soluciones integrales para la detección de posibles fraudes informáticos para ayudar a distintas empresas a gestionar sus debilidades informáticas de manera metodológica.
- 7) Gaia Negocios: Es una empresa dedicada al outsourcing de servicios de marca a través del marketing estratégico, operativo e investigación de mercado.
- 8) Illicenter: Es una plataforma tecnológica de integración y dispositivos móviles que potencia las soluciones existentes. Nació como una réplica de tecnología utilizada en las tarjetas sin contacto de los sistemas de pagos de subtes.

⁴⁸ La información relativa a las distintas ediciones del programa y sus correspondientes casos de éxito esta actualizada al cierre de la convocatoria (2012) y disponible en la base de datos publicada en (www.gcba.gob.ar).

Programa de Incubación (BAITEC)

Es el programa de incubación física para proyectos de base tecnológica. Su objetivo es estimular la generación, desarrollo y consolidación de emprendimientos cuyo fin sea el uso de la tecnología intensiva y/o la innovación.

Participan del programa cinco entidades no gubernamentales como son la Asociación Civil Empear, el Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios (IUEAN), la Universidad Tecnológica Nacional (FRBA-UTN), al Instituto de Emprendimientos Científico y Tecnológicos (IECYT) y la Universidad de Buenos Aires (FCE-UBA).

Dichas entidades tienen a su cargo los procesos de identificación, formulación y pre-selección de los proyectos de negocios incubados, los cuáles son presentados a la Subsecretaría de Desarrollo Económico (GCBA) para su evaluación y selección final.

Ofrece espacio físico para la incubación, con modalidad exclusiva o compartida, por un periodo de hasta 12 meses, con posibilidad de renovación por otros 12 meses más.

Además, servicios de secretaría, telefonía fija, Internet, seguridad y limpieza, y salas de reuniones. Tutorías, asesoramiento y capacitación, participación en actividades de networking y contactos con empresas del sector.

Indicadores

Tabla 16: Síntesis de Resultados

Programa	Edición	Emprendimientos Incubados
BAITEC	2009-2010	12
BAITEC	2011	13
BAITEC	2012	17
TOTAL		42

Fuente: Ministerio de Desarrollo Económico (GCBA), Programa de Incubación (BAITEC 2013).⁴⁹

Casos de éxito

- 1) Trimove: Fue creada a fines del 2009 por un equipo de especialistas en innovación, ingeniería de desarrollo industrial y marketing con el objetivo de fabricar vehículos innovadores, ecológicos y eficientes de uso empresarial y personal. Desde entonces, resultó ganadora de 3 competencias de negocios.
- 2) Algae Liquor: Es un proyecto de producción de aceite y proteína vegetal a partir de microalgas, orientado a los mercados de biodiesel. A fines del 2009 accedió al programa BAITEC lo que le permitió el armado del laboratorio. En el 2010, la empresa resultó ganadora de cuatro competencias de negocios.
- 3) Parsimotion: La empresa fue fundada por dos ingenieros industriales de la UBA quienes se dedicaron al desarrollo de un software de gestión para PYMES del rubro industrial y agroindustrial. Brinda soluciones al mercado nacional, con productos de alto valor agregado a precios accesibles.

La información relativa al programa se encuentra actualizada al cierre de la convocatoria (2012) y disponible en (www.gcba.gob.ar).

- 4) Yeeeu: Nació a fines del 2010 y es una empresa con fuerte connotación social, que busca dar oportunidad laboral a personas con discapacidades mediante el desarrollo de una plataforma de teletrabajo, a la cual sus empleados pueden acceder y trabajar desde su domicilio particular a través de Internet.

A partir del año 2017, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA) modificó parte de su enfoque estratégico a través de la continuidad de los programas descritos anteriormente presentado el siguiente escenario que se detalla a continuación:⁵⁰

Academia BA Emprende

Este espacio representa la continuidad del Programa BA Emprende con la inclusión de dos ámbitos bien diferenciados:

- *Academia Presencial:* Esta modalidad cuenta con 4 cursos de capacitación presenciales, los cuales están orientados al desarrollo de un conjunto de habilidades y adquisición de herramientas básicas para potenciar proyectos y/o emprendimientos. Asimismo, cuenta con el acompañamiento de un grupo de tutores emprendedores en el proceso de aprendizaje y la vinculación con una amplia red de contactos.
- *Academia Virtual:* Es una plataforma de capacitación online con foco puesto en desarrollar y ejecutar no solo habilidades emprendedoras sino también en metodologías para la resolución de problemas complejos, la cual se encuentra disponible los 365 días del año.

IncuBAte

Esta modalidad adoptada representa la continuidad del Programa BAITEC pero desde una concepción más amplia, la cual se encuentra dirigida a proyectos comerciales, productivos, sociales y tecnológicos de alto impacto con una antigüedad no mayor de 4 años, de acuerdo a las siguientes características:

Recursos:

- Mentorías y consultorías específicas
- Asistencia financiera
- Participación en actividades de networking
- Acceso a un espacio de trabajo

Categorías:

- *Industrias creativas:* Incluyen actividades económicas vinculadas a la creación, producción y comercialización de bienes y servicios, las cuales se dividen en diseño, turismo, gastronomía, medios, audiovisuales, entre otras.
- *Industrias basadas en el conocimiento:* Incluye aquellas industrias que utilizan el conocimiento como insumo fundamental para la generación de valor, las cuales se dividen en subcategorías como social, tecnología, ciencia, ambiente y agrotecnología.

⁵⁰ Los datos sobre la información vinculada a los programas de referencia fueron extraídos del sitio web institucional del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA) www.buenosaires.gob.ar (2019).

Banco de la Nación Argentina

Fundación EMPRETEC Argentina – Programa EMPRETEC

Esta fundación se constituyó en 1988 a través de un convenio entre el Banco de la Nación Argentina, las Naciones Unidas y el Consorcio Argentina Tecnológica. Es considerada como la primera institución a nivel mundial en desarrollar el programa de formación de capacidades empresariales y se creó con el objetivo de ayudar a los emprendedores y, pequeños y medianos empresarios a poner sus ideas en acción y a desarrollar y/o fortalecer sus empresas.

Objetivos

La fundación tiene por objeto realizar las siguientes acciones conducentes a:

- 1) Brindar asistencia técnica a empresarios y emprendedores para mejorar sus posibilidades de éxito, contribuyendo al desarrollo de un sector productivo dinámico.
- 2) Colaborar con la identificación, creación y promoción de empresas de carácter innovador, con énfasis en aquellas que sean de base tecnológica.
- 3) Colaborar con otras instituciones que brinden asistencia técnica y capacitación a emprendedores.

Actividades

A través de la aplicación del “*Taller de Desarrollo del Comportamiento Emprendedor*” (taller de formación altamente interactivo y experimental), se busca estimular en los emprendedores y empresarios PYMES, aquellos rasgos y conductas asociadas al éxito empresarial.

El taller es desarrollado en el transcurso de (6) jornadas intensivas de trabajo y apunta a aquellos empresarios con emprendimientos en marcha y/o emprendedores con una idea de negocio definida.

Financiamiento

El programa, a través de sus instituciones, brinda líneas de créditos de acuerdo a los siguientes criterios:

a) Objetivo

Lograr el ingreso al mercado y la consolidación de nuevos emprendimientos con cierto potencial de crecimiento.

b) Destinatarios

- Nuevos emprendimientos que se encuentren en condiciones de lanzarse al mercado dentro de los (6) meses posteriores a la monetización del crédito.
- Empresas jóvenes con una antigüedad máxima de (2) años desde su primera venta fiscalmente registrada.

c) Destinos

- Inversiones de bienes de capital
- Inversiones en mejoras de gestión y/o desarrollos
- Inversiones en bienes de capital

d) Condiciones

- La suma a financiar consiste en un monto mínimo entre \$ 35.000 y un máximo de \$ 350.000.-, dentro de un plazo máximo para su cancelación de (60) meses.
- El crédito está destinado a financiar sólo hasta el 80% del total del proyecto a una tasa de interés variable, en moneda local y equivalente al 50% de la Tasa de Interés activa de cartera general para operaciones en Pesos, vigente en el Banco de la Nación Argentina.

e) Criterios de evaluación

- Viabilidad técnica del emprendimiento
- Factibilidad económica-financiera
- Capacidades del equipo emprendedor

Programa de Vínculos Empresariales

El programa parte de la idea de intentar articular una iniciativa adaptada a la realidad local con el objetivo de lograr condiciones más favorables para construir relaciones virtuosas entre grandes y pequeñas empresas.

Instituciones Participantes

- 1) Fundación EMPRETEC Argentina (Unidad Ejecutora).
- 2) Banco de la Nación Argentina (Institución Financiera).
- 3) Conferencia de las Naciones Unidas sobre comercio y desarrollo (Coordinador del Programa a nivel mundial).
- 4) Corporación Andina de Fomento (Institución Financiera).

Indicadores

Si bien la fundación es considerada como uno de los organismos pioneros en lo que respecta a formación de capacidades empresariales, y su funcionamiento ha logrado mantener cierta uniformidad en el tiempo en la consecución de sus objetivos, no hay información disponible que permita analizar y evaluar la funcionalidad del programa, y/o de las actividades de la Fundación en su conjunto.⁵¹

Concurso PYMES y Emprendimientos Innovadores Banco Nación

Desde otro ámbito, la Fundación EMPRETEC y el Banco de la Nación Argentina llevan adelante esta iniciativa con el objetivo de contribuir con la creación y desarrollo de

⁵¹ Según Ricardo Finkelsztein (Director Ejecutivo del Programa), tanto los indicadores de gestión como sus correspondientes casos de éxito, se encuentran en pleno proceso de sistematización de la información. El resto de la información vinculada a la descripción del programa y otros datos complementarios, se encuentra actualizada al cierre de la convocatoria (2013) y disponible en la base de datos publicada en (www.empretec.org.ar).

nuevos emprendimientos dinámicos e innovadores en todo el país. Esta iniciativa distribuye \$ 1.200.000 en premios sobre 4 proyectos ganadores además del tradicional apoyo a la vocación emprendedora descrito anteriormente.⁵²

La evaluación de los proyectos esta a cargo de un jurado presidido por el Presidente del Banco de la Nación Argentina e integrado por destacadas personalidades en áreas de Desarrollo Emprendedor, Negocios y, Ciencia y Tecnología.

Criterios de Evaluación

- Grado de innovación,
- Escalabilidad al exterior
- Capacidad de Sustituir Importaciones
- Creación de empleo.

Categorías

- Ciencia, Tecnología e Industria
- Agroindustria 4.0
- Industrias Creativas
- Educación

Casos de Éxito

- Soluciones para la industria alimentaria basadas en bioelectrotecnología (Subcategoría Ciencia, Tecnología e Industria) – CABA.
- Plataforma Web de exhibición de estrenos de películas y series adaptadas para personas ciegas, con baja visión. Sordas e hipoacúsicas (Subcategoría Industrias Creativas) - Córdoba.
- Incorporación de inteligencia artificial en herramientas de comparación de documentos físicos vs. documentos digitales (Subcategoría Industria y Agro) – Mendoza.
- Productos químicos innovadores para potabilizar el agua (Subcategoría Ciencia, Tecnología e Industria) – Buenos Aires.
- Desarrollo de una plataforma para el diagnóstico psiquiátrico basada en neurociencia e inteligencia artificial (Subcategoría Ciencia, Tecnología e Industria) – Buenos Aires.

BBVA Innovation Center

Programa Apoyo a Emprendedores BBVA Open Talent

Este programa es promovido y gestionado por el Banco Bilbao Vizcaya Argentina SA con motivo de apoyar los proyectos en sus fases iniciales, en el ámbito del desarrollo

⁵² Los datos vinculados a la información del programa de referencia fueron extraídos del sitio web institucional de dicho organismo www.empretec.org.ar (2019).

de proyectos o servicios innovadores de base tecnológica que beneficien en entorno empresarial o social, pudiendo llegar a convertirse BBVA o entidad de su grupo, en socio comercial para la ejecución del proyecto seleccionado.

Destinatarios

El programa está abierto a toda persona física mayor de 18 años y/o persona jurídica que tengan domicilio legal constituido en el ámbito nacional de la República Argentina.

Requisitos

Los destinatarios de dicho programa deben cumplir con los siguientes requisitos:

- a) La iniciativa a emprender o el proyecto ya creado debe contar con una antigüedad inferior a 24 meses desde el inicio de su actividad comercial.
- b) Los proyectos deben orientarse a productos o servicios basados en el uso de las nuevas tecnologías incluidas dentro de las siguientes categorías:
 - Categoría Innovación y tecnología: a) Sociedad: (salud, educación, trabajo, viajes, turismo, smart cities, etc.); b) Plataformas tecnológicas: (seguridad y aplicaciones móviles, cloudcomputing, hardware y software, etc.); c) e-business, e-commerce, gaming y multimedia o redes sociales y Web 2.0.
 - Categoría Nueva Banca: Aquellos proyectos relacionados con una nueva forma de entender la banca, más orientada al cliente y con el objetivo de mejorar la experiencia del usuario (aplicaciones, banca móvil, nuevos servicios para clientes de banca, nuevas formas de relación con clientes, marketing, nuevos productos, fidelización, comunicación, experiencia multicanal, interfaz de usuarios, etc.).

Financiamiento

Para cada uno de los ganadores finalistas en las respectivas categorías el apoyo financiero consiste en lo siguiente:

- Entrega de hasta un máximo de (100.000 €) a cambio del 10% del capital del proyecto a través de una ampliación de capital. En el caso de una segunda ampliación de capital, la entidad financiera (BBVA) tiene la opción de suscribir el 30% según la valoración que establezca un tercero que suscriba el 70% restante, o según la valoración de un tercero independiente en caso de no existir suscripción por un tercero.
- Posible colaboración con carácter exhaustivo y no limitativo, la participación en el desarrollo de la propiedad intelectual y/o industrial, mediante la aportación por parte de la entidad financiera (BBVA) de hasta un máximo de (100.000 €) en caso de llegar a un acuerdo con el proyecto ganador finalista.
- Apoyo al proyecto del ganador finalista mediante su difusión a través de la Web institucional de la entidad financiera (Centro de Innovación BBVA) o a través del medio de comunicación que la misma considere. Son seleccionados dos proyectos finalistas, correspondientes a cada categoría, quienes reciben el mencionado apoyo financiero en calidad de socios empresariales de dichos proyectos.

Indicadores

Esta herramienta nació en febrero de 2009 como iniciativa del BBVA para fomentar el espíritu emprendedor de base tecnológica. Desde su inicio a la fecha, se han llevado a cabo (11) ediciones:⁵³

Tabla 17: Síntesis de Resultados

Convocatoria	Presentaciones	Finalistas	Ganadores
1° Edición (2009)	375 proyectos	10 proyectos	PIDECITA (España)
2° Edición (2010)	329 proyectos	20 proyectos	ERASMOOS (España) TRAETELO (Venezuela) FROGTEK (España)
3° Edición (2011)	318 proyectos	20 proyectos	PALBIN (España)
4° Edición (2012)	320 proyectos	20 proyectos	STARTBULL (Colombia) WIDEO (Argentina)
5° Edición (2013)	+900 proyectos	20 proyectos	PAGANZA (Uruguay) TRAITY (España)
6° Edición (2014)	+850 proyectos	60 proyectos	BANKITY (Colombia) CLAUSEMATCH (GB) SOCURE (EEUU) CLOUDGRID (Brasil) COUNTEREST (España) GRIDMARKETS (India) CURSAME (México)
7° Edición (2015)	+650 proyectos	60 proyectos	BITNEXO (Chile) DESTACAME (Chile) LANDINGFRONT (EEUU) MODERNLAND (EEUU) EVERLEDGER (GB) ORIGIN MARKETS (GB)
8° Edición (2016)	+1000 proyectos	60 proyectos	PROCOGNITIVE (EEUU) C. BLOCKCHAIN (EEUU) PAYKEY (Israel) MUSONI (Holanda)
9° Edición (2017)	+750 proyectos	50 proyectos	SNAPSWAP (Luxemburgo) B2BPAY (Finlandia) PAGO46 (Chile) DOV-E (Israel) CHANGE (Israel)
10° Edición (2018)	+850 proyectos	200 proyectos	DUNFORCE (España) CHARGEAFter (Israel) SEDICCI (Irlanda)
11° Edición (2019)	+770 proyectos	60 proyectos	COBEE (España) PINEAPPLE (Sudáfrica) SLYP (Australia) GUENO (Argentina) MOYO AL (México) GOIKO (Paraguay) ALFI (Perú)

Fuente: BBVA Innovation Center, Programa Apoyo a Emprendedores BBVA Open Talent (2019).

⁵³ El programa reviste modalidad de competencia a nivel nacional e internacional, motivo por el cual, los indicadores expresan el grado de participación de los proyectos, en sus diferentes etapas. La información concerniente a la fisonomía y características del programa se encuentra actualizada al cierre de la convocatoria (2012) y disponible en (www.centrodeinnovacionbbva.com).

Wayra Argentina – Grupo Telefónica

A través de la iniciativa de este espacio, Wayra Argentina fomenta el desarrollo de nuevos emprendimientos tecnológicos con el objetivo de promover la innovación y la creatividad de jóvenes talentos capaces de enriquecer el mercado con una mayor diversidad de propuestas

Destinatarios

Está dirigido a todos aquellos emprendedores o grupos de emprendedores que tengan una innovación, idea de negocio, solución, diseño o proyecto que brinde respuesta a una necesidad en el ámbito de las tecnologías o en el ámbito del mundo digital en el entorno Web o soporte móvil, tengan o no una empresa legalmente constituida.

Requisitos

La presentación de proyectos debe orientarse a las siguientes áreas tecnológicas: Servicios de video y hogar digital, cloud computing, servicios financieros, big data, advertising, seguridad, e-health, e-commerce, e-learning, smart cities, innovación social, redes y sistemas, aplicaciones móviles, redes sociales y aplicaciones de Internet, tecnología.

Gestión del proyecto

- Gestión administrativa en el día a día del negocio.
- Asesoría legal: Incluyendo si fuera necesario para la obtención de patentes y protección de la propiedad intelectual del diseño.
- Cursos y acciones de formación: Seguimiento por parte del equipo directivo de la aceleradora.
- Soporte tecnológico: A través de Telefónica I+D, uno de los centros privados de I+D más importantes de España, en cuanto a actividad y recursos.
- Redes de contacto: Además del capital y espacio de oficinas en 11 países, facilita el acceso a más de 310 millones de clientes en todo el mundo a través del Grupo Telefónica.

Financiación

- 1) Si el proyecto resulta seleccionado, durante los primeros 6 meses de aceleración del mismo, el interesado recibe una suma económica entre US\$ 30.000 y US\$ 70.000 en función de la valoración del proyecto en términos de su maduración y necesidad.
- 2) A cambio, Wayra recibe participación en el capital del proyecto, a través de una opción o cualquier otra forma de financiación que sea acordada previamente entre las partes.
- 3) Adicionalmente, se firman una serie de acuerdos de derechos preferentes para la comercialización y/o adquisición de productos, servicios y/o innovaciones registradas o registrables que sean resultantes de la nueva compañía.

Proceso de Maduración

- Luego de la primera etapa se ofrecen distintas alternativas para continuar con su desarrollo: acceso a financiación privada (rondas de financiación) o pública (ayudas económicas, subvenciones) a través de business angels, mentores y partners de dicho programa.
- Luego de su paso por Wayra, los proyectos son analizados por una red de fondos de inversión en innovación perteneciente al mismo grupo que tiene como objetivo acelerar empresas de alto valor agregado.

Indicadores

Tabla 18: Síntesis de Resultados

Casos de Éxito		En Fase de Aceleración	
Convocatoria	Presentaciones	Convocatoria	Presentaciones
Convocatoria (2011)	10 Startups	Convocatoria (2013)	10 Startups
Convocatoria (2012)	8 Startups		
TOTAL	18 Startups	TOTAL	10 Startups

Fuente: Grupo Telefónica, Programa Wayra Argentina (2013).

Desde sus inicios a la fecha, el programa lleva 4 convocatorias consecutivas y cuenta en su haber, con más de 2.500 proyectos presentados, 62 mentores y 28 Startups.⁵⁴

A partir del año 2015, la iniciativa Wayra Argentina presenta una nueva modalidad a través de la cual se posiciona como una interfaz global entre Telefónica Argentina y los ecosistemas emprendedores digitales con el propósito de conectar a emprendedores tecnológicos para generar oportunidades de negocio de forma conjunta, invirtiendo una suma de hasta 350,000 euros por cada emprendimiento tecnológico disruptivo.⁵⁵

A la fecha más del 65% de los emprendimientos del portfolio se encuentran trabajando con diferentes operadoras en todos los países. Adicionalmente, 9 empresas invertidas por esta iniciativa han sido adquiridas por otras corporaciones. En total, esta iniciativa lleva invertidos más de 3 millones de euros en startups y casi 58 millones de euros han sido invertidos por terceras partes.

Casos de éxito

- 1) Cvgram.me: Es un servicio web que genera CV en base a gráficos, imágenes e infografía con la información publicada en las redes sociales.
- 2) Eventdoo: Es una plataforma social que permite crear, promover, compartir y financiar eventos de forma colaborativa.

⁵⁴ El programa reviste modalidad de competencia, motivo por el cuál, los indicadores de gestión describen la cantidad de proyectos ganadores del certamen en sus diferentes ediciones. La información que hace referencia a las características propias del programa, se encuentra actualizada al cierre de la competencia (2013) y disponible en su sitio web (www.ar.wayra.org).

⁵⁵ Los datos vinculados a la información sobre la iniciativa de referencia fueron extraídos y se encuentran disponibles en su sitio web institucional www.hispam.wayra.com (2019).

- 3) Joincube: Red social y colaborativa para empresas que permite a empleados conectarse entre sí para compartir documentos, información personal, etc.
- 4) Polisofía: Es una comunidad de innovación abierta para solucionar desafíos en el ámbito social, privado y/o público.
- 5) Resermap: Guía de restaurantes que permite al usuario realizar reservas online, acceder a descuentos, beneficios y compartir sus experiencias.
- 6) USound: Es una aplicación móvil que permite la integración de personas con problemas de audición a través del smartphone utilizado como un audífono.
- 7) Acámica: Es una academia de tecnología de la industria para la industria con programas de formación de alto impacto.
- 8) Auravant: Es una empresa que desarrolla herramientas digitales que logran hacer mas eficientes los procesos de agricultura.
- 9) Blended: Es una red social escolar que optimiza la comunicación entre padres, docentes y alumnos de manera segura y en tiempo real.
- 10) Botbit: Es una plataforma que ayuda a los puntos de venta a tratar de aumentar la fidelización con sus clientes a través del proceso de captación de datos de sus consumidores.

(Nota: Los casos de éxito seleccionados sólo hacen referencia a algunos ejemplos de casos que han incursionado por esta iniciativa en sus diferentes convocatorias y lograron alcanzar sus objetivos planteados).

Intel Tecnología de Argentina SA – Desafío Intel América Latina

El desafío de referencia reviste una modalidad de competencia de proyectos de base tecnológica promocionada por Intel Tecnología de Argentina SA y es exclusivamente con fines de naturaleza cultural, tecnológica y científica.

Destinatarios

La competencia está dirigida a estudiantes universitarios y/o individuos recientemente graduados de alguna universidad invitada para tal fin, que busquen llevar a la práctica de negocios un proyecto tecnológico innovador que cumpla con los criterios elegibles establecidos. Tanto los estudiantes como la universidad o instituto tecnológico invitado deben acreditar su domicilio legal constituido en la República Argentina.

Requisitos

Los participantes del concurso deben cumplir con los siguientes requerimientos:

- a) Ser ciudadanos residentes, o contar con una visa de trabajo o de estudiante válida en el ámbito nacional.
- b) Al menos uno de los integrantes del equipo emprendedor debe ser o haya sido en los últimos 4 años, estudiante de cualquier nivel de estudio universitario formal (grado, licenciatura, posgrado o maestría) en universidades oficialmente reconocidas.
- c) Ser mayores de edad de acuerdo a la legislación local y participar de manera activa del desarrollo del proyecto.

d) Ser titulares de los derechos de propiedad intelectual y/o industrial o contar con una licencia legal expedida por el titular de dichos derechos.

e) Los proyectos deben cumplir con su carácter innovador que sean capaz de impulsar el desarrollo tecnológico de la región.

Características de los proyectos

Los proyectos deben estar basados exclusivamente en innovación tecnológica de acuerdo a las siguientes categorías dentro del área de Tecnologías de la Información:

- Movilidad, Internet y Software de Computación.
- Cómputo para la Innovación Social.
- Hardware de Computación.

Financiación

El proyecto ganador finalista recibe los siguientes premios y beneficios:

- 1) Una beca para participar del Programa YouNoodel Camp en Silicon Valley (EEUU), esto incluye un mes de “*aceleración del proyecto*” con expertos en emprendimientos tecnológicos, visitas a empresas e intercambio con paneles de emprendedores. Dicha beca tiene un valor aproximado de US\$ 5.800.-
- 2) Becas adicionales totales o parciales, a discreción de los organizadores, y asesoramiento con un grupo de expertos en desarrollo tecnológico con base en Estados Unidos.
- 3) Los tres mejores proyectos ganadores del desafío tienen derecho a representar a América Latina en el Programa Intel Global Challenge en UC Berkeley, con posibilidad de obtener premios hasta un máximo de US\$ 100.000.- en efectivo.

Información complementaria

Como parte del premio máximo de este último punto, los proyectos compiten por un Premio Mayor de US\$ 50.000,- y el primer premio de cada categoría:⁵⁶

- a) Internet, Móvil y Software de Computación: US\$ 10.000.-
- b) Soluciones Tecnológicas para problemas sociales: US\$ 10.000.-
- c) Hardware e Informática: US\$ 10.000.-

Indicadores

A continuación, se hace referencia a los proyectos tecnológicos ganadores en función a su país de origen y su grado de participación en la convocatoria correspondiente de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 19: Síntesis de Resultados

⁵⁶ Las especificaciones de la participación de los proyectos concursantes, se encuentran sujetas al cumplimiento de las bases y condiciones incluidas en el reglamento de la competencia, disponible en (www.desafiointel.com).

Convocatoria	Proyecto	País
Concurso (2010)	GLLED OSCOMP	Chile República Dominicana
Convocatoria (2011)	CEELBIO LIFEWARE BIFE	Brasil Chile Argentina
Convocatoria (2012)	SAS INVENTIVE POWER SURFDOG	Colombia México Brasil
Convocatoria (2013)	MMS APPETITE + LUXSENSOR GRABILITY KARMASHOP	Chile Venezuela Brasil Colombia México

Fuente: Intel Tecnología de Argentina SA, Desafío Intel América Latina (2015).⁵⁷

(Nota: A partir de la última edición, esta iniciativa fue incrementando nuevas categorías de presentación de proyectos, para establecer una competencia más equitativa entre los mismos).

Quásar Ventures

El caso de esta iniciativa resulta algo diferente de los casos anteriores, ya que Quásar es considerado el primer *company builder* no sólo de Argentina sino de toda América Latina. Se trata de una compañía creadora de empresas tecnológicas, basada en la experiencia emprendedora de sus socios para implementar ideas y crear empresas de gran impacto.

Este nuevo concepto se diferencia de las incubadoras, aceleradoras y los ángeles de inversión. Las incubadoras trabajan con emprendimientos en marcha e incuban entre 20 y 30 proyectos, los ángeles de inversión financian proyectos de terceros, en cambio Quasar comienza a trabajar con los emprendedores desde la búsqueda de la idea de negocio y trabaja sólo con 3 (tres) proyectos por año.

Su modelo "*parallel entrepreneurship*" se basa en identificar modelos de negocios, seleccionarlos como proyectos y luego asociar emprendedores para implementarlo.

Requisitos

A diferencia de otros ámbitos de apoyo a emprendedores, en esta iniciativa las ideas surgen en una instancia posterior a los equipos de trabajo. En este sentido, se pone foco en las cualidades del emprendedor, donde el talento y la ejecución, son las dos claves para que funcione el proyecto. Asimismo, el mix de capacidades personales y profesionales requeridas para formar parte de esta iniciativa son:

- a) Ser intelectualmente brillante,
- b) Ambicioso,
- c) Creativo e innovador,

⁵⁷ El programa reviste modalidad de competencia a nivel nacional e internacional, motivo por el cual, se hace referencia sólo a los proyectos ganadores del certamen en sus diferentes ediciones. La información de todo el programa, está actualizada al cierre de la competencia (2013) y disponible en su sitio web (www.desafiointel.com).

d) *Demostrable capacidad de liderazgo,*

e) *Jugador de equipo.*

Financiación

La base financiera de esta iniciativa es el fondeo con un inversor principal de Silicon Valley (Emergence Capital Partners) y un grupo de particulares. Así, proporciona el capital de inicio del proyecto y su red global para asegurar su financiamiento de la siguiente manera:

- La inyección de capital inicial proyectada para cada empresa se estima en un rango desde US\$ 50.000 y US\$ 250.000.-
- Un 55% del paquete accionario queda en manos de los emprendedores y el 45% restante, queda en manos de Quasar.
- La salida de la nueva empresa del *Creador de Compañías*, se estima en un tiempo que va desde su 5° a 7° año, tiempo de maduración para su potencial esperado y además, alcanzar una valuación superior a los US\$ 100.000.000.-

Indicadores

a) Casos de Éxito

- 1) Wanako Juegos: Es considerada la primera empresa exitosa en la fabricación de juegos electrónicos en América Latina. La empresa fue vendida a la firma Vivendi Universal en el 2008.
- 2) Officenet: Empresa líder en la venta online de suministros de oficinas tanto en Argentina como en Brasil. La empresa fue vendida a la conocida firma Staples en el año 2004.
- 3) Coffice: Considerada la mayor red de suministros de café e insumos para oficinas contando con más de 3000 clientes. Fue vendida al Grupo Luigi Lavazza en el año 2006.

b) En fase de desarrollo

- 1) Restorando: Es la primera plataforma de reservación de mesas en restaurantes online de América Latina. Actualmente está operando en Argentina, Colombia, Brasil y Chile.
- 2) Avenida! com: Es una plataforma de e-commerce que vende artículos para el hogar y además busca posicionarse en el mercado como la versión local de la firma Amazon.

(Nota: La dinámica de esta iniciativa se diferencia de otras, por el sólo hecho de que la idea de negocio surge dentro del mismo ámbito, luego se selecciona el equipo emprendedor para poder llevarla a cabo y transformarla en una empresa exitosa).⁵⁸

⁵⁸ La información concerniente al programa y sus características centrales, están actualizadas al cierre de la convocatoria (2015) y disponible en su página web (www.quasar-ventures.com).

NXTP Labs - Nextperience

Esta iniciativa consiste en un programa de aceleración y fondo de inversión en las etapas iniciales de emprendimientos de base tecnológica. Su objetivo es desarrollar compañías tecnológicas en países hispanohablantes que busquen oportunidades de crecimiento y desarrollo tanto a nivel regional como a nivel global.

Requisitos

Cada edición del programa se realiza en forma anual y todos los interesados tienen la posibilidad de inscribirse y presentar su proyecto durante la apertura de dicha edición. Para acceder a los contenidos y formar parte del programa deben cumplir con dos criterios fundamentales:

- a) La conformación de un equipo emprendedor multidisciplinario, con un alto nivel de competencias desarrolladas y una fuerte orientación hacia los resultados.
- b) Los proyectos a concursar deben estar focalizados a las siguientes áreas: B2B, social media, marketing online y publicidad, medios y entretenimiento, comercio online, consumo por Internet, aplicaciones para telefonía celular y juegos.

Capacitación

El programa brinda asesoramiento práctico a través de las siguientes áreas:

- **Coaching:** A través de la sólida trayectoria del plantel emprendedor sumado a una red de mentores que conjuntamente integran el programa.
- **Entrenamiento:** A través de la organización de eventos semanales exclusivos en donde se destacan exposiciones de emprendedores expertos, inversores ángeles y VCs (capitales de riesgo) en talleres con diferentes temáticas sobre emprendimientos tecnológicos.
- **Consultoría:** En conjunto con otras compañías brinda soporte profesional en marketing, publicidad, redes sociales, tecnología, diseño creativo, recursos humanos, desarrollo de negocios, relaciones públicas, además de todo el soporte legal, financiero y contable.

Financiamiento

- 1) **Red:** Acceso a una amplia red de emprendedores con experiencia e inversores alrededor del mundo.
- 2) **Capital Semilla:** Una inversión inicial de US\$ 25,000.- como capital semilla en cada compañía seleccionada a cambio de una participación minoritaria de la misma (entre el 2% y el 10%).

Indicadores

Las empresas que forman parte del portfolio de NXTP Labs en la actualidad superaron los cien (100) startups a nivel regional, y los equipos emprendedores que forman parte

de los mismos provienen de trece (13) países distintos. Para el caso de Argentina, alcanza el número de noventa y cuatro (94) empresas de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 20: Síntesis de Resultados

Edición	Cantidad de Empresas
1° edición	15 empresas
2° edición	16 empresas
3° edición	24 empresas
4° edición	19 empresas
5° edición	20 empresas
TOTAL	94 empresas

Fuente: Nextperience, Programa de aceleración de proyectos tecnológicos Nxtp Labs (2013)

A partir del año 2015, esta iniciativa presenta un nuevo esquema de negocios a través de los siguientes segmentos estratégicos:⁵⁹

NXTP Corporate Partners

Este segmento se orienta a brindar soporte a grandes empresas de LATAM con el propósito de generar negocios a través del trabajo conjunto con las startups que forman parte del portfolio de esta iniciativa de acuerdo a los siguientes aspectos:

- *Programas de innovación aplicada:* Identificación de mejoras operacionales y oportunidades de negocio.
- *Vinculación con los centros de innovación:* Desarrollo de oportunidades de negocio que puedan potenciarse con los centros de innovación de renombre en la región latinoamericana.
- *Procesos de Innovación de principio a fin:* Diseño de procesos de innovación de principio a fin.
- *PMO Gestión de avances de PoCs e implementación:* Gestión de proyectos de pruebas de concepto e implementación de integración entre grandes empresas y startups.
- *Sociedades para construcción de productos:* Creación y diseño de nuevas propuestas de valor con empresas Partners.

Las características más representativas de los programas que hacen a esta iniciativa y que forman parte de esta nueva modalidad son las siguientes:

- Network operativo en toda la región
- Acceso a las corporaciones clave de LatAm
- Alianzas estratégicas con actores claves
- Más de 200 inversiones en startups y decenas de programas de aceleración.

⁵⁹ La información vinculada a la estructura del programa de referencia fue extraída del sitio web institucional de la iniciativa descrita www.nxtplabs.com (2019).

NXTP Ventures

Este segmento estratégico hace referencia a los elementos descritos anteriormente, cuyos resultados obtenidos a lo largo del tiempo evidencian su evolución a través de los siguientes aspectos:

- Vinculación con 131 compañías
- 16 startups salientes
- 2 Fondos de inversión
- 150 co-inversionistas
- + \$ 1 billón de capital propio adicional para el portfolio de startups

Casos de éxito

- 1) Tiendanube: Es una plataforma tecnológica de e-commerce que se especializa a crear y diseñar tiendas online para distintas empresas.
- 2) Kwan: Es una empresa de tecnología móvil que desarrolla una amplia gama de soluciones móviles para resolver problemas de movilidad en ciudades.
- 3) OmLatam: Es una academia online que brinda capacitación, formación y desarrollo profesional en marketing digital y nuevas tecnologías.
- 4) Likeeds: Es una tienda online que se dedica a la comercialización de diferentes productos para el segmento exclusivo de niños.
- 5) Sinimanes: Es una plataforma tecnológica que permite realizar pedidos de delivery online (desde una computadora o teléfono móvil) en distintas ciudades.
- 6) Trendsetters: Es una plataforma de venta online de moda que comercializa los remanentes de grandes marcas y productos exclusivos.
- 7) AlmaBox: Es una empresa que a través de su plataforma de e-commerce se dedica a comercializar las últimas novedades en cosméticos.

(Nota: Los casos seleccionados, son sólo algunos ejemplos de casos que han incursionado por esta iniciativa en sus diferentes ediciones y han logrado alcanzar sus objetivos planteados).⁶⁰

Patagonia Ventures

Es considerado un fondo privado de inversiones, fundado por emprendedores para emprendedores, que realiza una serie de inversiones en las etapas tempranas de las potenciales mejores y más preponderantes compañías de Internet en toda la región de América Latina.

Objetivo

⁶⁰ Los indicadores de gestión del programa como sus correspondientes casos de éxito, se encuentran actualizados al cierre de la convocatoria (2019). Asimismo, la información que hace referencia a las características del programa, se encuentra disponible en su página web (www.nxtplabs.com).

Su objetivo es desarrollar compañías exitosas y de rápido crecimiento a través de capital, expertise, mentoring, y oportunidades de networking. Para ello, buscan dirigir sus inversiones en emprendedores competitivos que tengan la habilidad de pensar globalmente y crear grandes compañías a nivel internacional.

Criterios de inversión

Concentra sus inversiones en proyectos de orden tecnológico que deben focalizarse en las siguientes áreas: comercio electrónico, Web 2.0, publicidad online, mercados online, software, servicios off Shore, telefonía móvil, video juegos, entretenimiento online, aplicaciones telefonía móvil y redes sociales, servicios de marketing, y aplicaciones de software y gestión de negocios para empresas.

Destinatarios

Esta iniciativa busca desarrollar equipos de trabajo comprometidos, idealmente entre 2 y 4 personas con habilidades complementarias, con foco en un proyecto determinado, y que busquen convertirse en grandes emprendedores creativos, capaces de construir una compañía rentable que genere futuros dividendos.

Asesoramiento

Todo el equipo de trabajo de este fondo de inversión privado, invierte gran parte de su tiempo y esfuerzo, trabajando en conjunto con el equipo emprendedor designado para llevar adelante el proyecto. Y en este sentido, resulta determinante todo el proceso de búsqueda y detección de emprendedores que sepan de qué manera utilizar y plasmar las recomendaciones de todo el staff, con el objetivo de alcanzar el éxito deseado.

Además, deben contar con un cierto nivel de competencias desarrolladas, ya que la consistencia del diseño del modelo de negocios, debe verse reflejado en la factibilidad y escalabilidad del proyecto.

Financiamiento⁶¹

- Aunque este fondo de inversión no cuenta con un programa específico, desde sus inicios en el año 2009 a la actualidad, ya invirtió en 14 proyectos para los que destinó una suma de entre US\$ 25,000 y US\$ 450,000 a cambio de una participación minoritaria estimada de entre el (2% y el 30%).
- El concepto de escalabilidad adoptado para la futura compañía debe reflejarse en su objetivo de lograr alcanzar un valor en el mercado de al menos US\$ 10.000.000.- en su 5° año de vida.

(Nota: El programa de financiamiento de este fondo de inversión, no cuenta con información que esté disponible al público en general y tampoco se encuentra publicada en su sitio web. Su disponibilidad es exclusiva del mismo fondo y el portfolio de sus emprendedores).

Indicadores

Se dividen en dos ámbitos diferenciados de la siguiente manera:

a) Casos de éxito (portfolio)

⁶¹ Diario La Nación (2015), "Fondos que hacen click en los proyectos argentinos". El desarrollo de este punto es sólo un extracto de nota que hace una breve reseña acerca de las características del programa de referencia.

- 1) Digital Ventures: Es una empresa de publicidad online que opera en el mercado de países hispanoparlantes en América Latina a través de sus 4 unidades de negocios. La compañía fue adquirida en el año 2007 por la cadena *Fox International Channels*.
- 2) InZearch: Es una agencia que brinda servicios de marketing en motores de búsqueda online para anunciantes y agencias de los mercados de países y lugares de habla hispana en América Latina y USA. Fue adquirida también en el 2007, como parte de la misma negociación, por la cadena *Fox International Channels*.
- 3) EmergingCast: Es la compañía líder en la producción de contenidos digitales (audios, artículos y videos de corta duración) en los mercados de habla hispana de América Latina y USA. Fue adquirida en el año 2011 por la compañía *Demand Media*.
- 4) IndexTank: Es un servicio especializado en motores de búsqueda online hospedado para desarrollar aplicaciones sobre este mismo servicio y utilizarlo como plataforma. Fue adquirida en octubre del 2011 por la célebre compañía *Linkedin*.
- 5) OnTrade: Es una red de negocios diseñada especialmente para el viajero profesional, un escenario virtual donde compradores y vendedores pueden buscar, evaluar y realizar transacciones utilizando poderosas aplicaciones de simulación de negocios. La misma fue adquirida en septiembre del 2013 por la compañía *Conference Hound*.
- 6) Oony: Se trata de una aplicación para dispositivos móviles que permite realizar búsquedas de beneficios y descuentos, de acuerdo a las preferencias de cada usuario, sus medios de pago y su localización geográfica.
- 7) Hunt Mobile Advertising: Es una compañía líder de publicidad móvil orientada al mercado hispano parlante. Ofrece soluciones para descubrir, crear marcas y rentabilizar en el sector de Internet móvil. La compañía fue adquirida en enero de 2013 por la firma Opera Mediaworks.
- 8) Comenta.TV: Es una plataforma tecnológica analítica para shows televisivos y eventos en vivo. Sus herramientas permiten a productores sociales acceder a un volumen masivo de información, permitiéndoles encontrar tweets relevantes en tiempo real para analizar el comportamiento social de la audiencia con sólo un click. La compañía fue adquirida en enero de 2013 por la empresa *Wayin*.

(Nota: La descripción de los casos de referencia, son los que se encuentran registrados y actualizados al cierre de la convocatoria 2019).⁶²

b) Proyectos en fase de desarrollo

Al cierre de la última convocatoria del programa (2019), el fondo de inversión cuenta en su haber con (13) emprendimientos tecnológicos en etapa de salida con 23 inversiones realizadas y 6 en etapa activa en lo que se denomina fase de aceleración de proyectos.

⁶² La información que hace referencia a las características generales de esta iniciativa, como así también sus correspondientes casos de éxito, se encuentran actualizados y disponibles en su sitio web (www.patagoniaventures.com). Cabe destacar que este espacio no cuenta con un programa específico de gestión, sólo hay evidencia de algunos aspectos e indicadores ya plasmados en este trabajo.

Esquema de los Programas de Emprendimientos de Base Tecnológica

A continuación se presentará un breve resumen sobre los aspectos más importantes de los casos anteriormente desarrollados dentro del ámbito de referencia (*Ver Cuadro de Síntesis en Anexo 3*).

Las instituciones públicas que optaron por programas de emprendimientos de base tecnológica

Dentro del conjunto de las instituciones públicas que tomaron la iniciativa para trabajar en la construcción y promoción de un ecosistema emprendedor tecnológico, a través de distintas herramientas, se encuentran el Ministerio de Industria de la Nación (MI), el Ministerio de Ciencia y Tecnología e Innovación Productiva de la Nación (MinCyT) y el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA).

Desde el punto de vista de considerar la creación y fortalecimiento de un “ecosistema emprendedor” como un fenómeno socio-económico situado, es importante señalar que estas instituciones se caracterizan no sólo por el tipo de iniciativas adoptado, sino por el espacio temporal establecido para la implementación de estas iniciativas, las cuáles se han desarrollado a partir del año 2007 a la actualidad.

Por un lado el (MI) y el (MinCyT), ambos ministerios creados a mediados de la década de 2000, y por otro lado el (GCBA), cuya autonomía rige desde 1996 respectivamente, y con competencias de gestión regional diferenciada, adoptaron diferentes criterios en cuanto a la formulación de estrategias al momento de implementar dichas iniciativas.

En efecto, cada una de estas instituciones partió de una concepción distintiva acerca del significado del concepto “ecosistema emprendedor”, y de este modo, se encaminó hacia una meta específica y un horizonte temporal determinado. Ya sea entendiendo el contexto como una oportunidad de incentivar sectores emergentes de la economía local y facilitar el acceso a la comunidad emprendedora como “fuente generadora” de ideas innovadoras o considerándolo como un “potencial instrumento” para extender la influencia geográfica de una nueva cultura tecnológica y fortalecer su vínculo con el entramado productivo y social de influencia.

Uno de los rasgos característicos que posibilitaron una temprana aproximación sobre tales definiciones fue la diversidad de enfoques en la construcción de vínculos, ya sea tanto con organismos locales y nacionales como así también con empresas privadas y universidades, inclusive con el público objetivo de los mencionados programas, y todo ello elaborado y establecido desde los niveles centrales de tales instituciones. De esta manera, las relaciones que se van generando entre los actores que integran esta parte del “ecosistema emprendedor” no sólo lo van redefiniendo en sí mismo sino también a las distintas concepciones que se construyen en torno a su relativa dimensión.

Los programas de emprendimientos de las “instituciones públicas regionales”

En el caso del Ministerio de Industria (MI), a través del “Área de Emprendedorismo”, el diseño y la implementación de los distintos instrumentos de aplicación, se originan en el marco de un modelo institucional de “ecosistema emprendedor regional” y al mismo tiempo de consideración “heterogéneo”. Por consiguiente, la disponibilidad de diversos instrumentos tiene una mayor propensión a cubrir una amplia gama de necesidades de proyectos pertenecientes a diferentes localizaciones y segmentos de industria.

Asimismo, se impulsan instrumentos específicos que intentan brindar respuestas a las etapas por las cuáles debe atravesar un emprendimiento de estas características para transformarse en una empresa consolidada, es decir, desde el surgimiento de una idea de negocio, el seguimiento de las primeras inversiones y la consolidación del proyecto. En definitiva, la idea central de este modelo se basa en la integración del ministerio en su contexto local y regional inmediato en el que se encuentra interactuando.

En este sentido, el ámbito tecnológico es uno de los tantos segmentos emergentes de la industria local y nacional, que el mismo ministerio pretende impulsar y desarrollar a través de la disponibilidad de tales instrumentos, y entre los cuáles, los interesados pueden acceder a capacitación para diseñar planes de negocios, a planes flexibles de financiamiento por medio de préstamos a tasa cero, y obtener aportes no reintegrables (ANR) para financiar hasta el 85% del proyecto presentado y seleccionado.

Una de las particularidades más relevantes que presenta este modelo es que intenta articular distintos instrumentos de forma complementaria. En efecto, el primer eslabón de este engranaje, está caracterizado por el programa “Aprendiendo a Emprender”, ya que su propósito, reviste la necesidad de hacer foco en el desarrollo de un conjunto de “habilidades emprendedoras” buscando conformar espacios de participación en donde sus integrantes tengan la posibilidad de adquirir nuevas herramientas, incrementando sus probabilidades de éxito en la elaboración de proyectos consistentes. Asimismo, a través de este recurso pedagógico, el (MI) busca ampliar la cobertura de formación y facilitar el acceso a los instrumentos y/o programas de financiamiento.

De este modo, para garantizar el alcance del programa a nivel nacional, se incluyó un “Aula Virtual” donde se brinda contenidos de capacitación a distancia, y estableció una red de vinculaciones con distintos organismos públicos y privados de la región; pero su mayor integración se ve reflejada con el instrumento “Capital Semilla”, gestionado bajo su competencia y, de acuerdo al seguimiento estadístico, el de mayor convocatoria de entre la diversidad de alternativas que ofrece este organismo. Si bien estos recursos fueron diseñados con diferentes propósitos, los amalgama e identifica la preocupación por ampliar la oferta de contenidos para motivar a la comunidad emprendedora, como uno de los principales detonantes que conduzcan a estrechar vínculos con los mismos y a solidificar las bases para la construcción de un nuevo escenario.

Tanto este instrumento como sus complementarios (PACC Emprendedores, Empresas Madrinas e Innovación en Cadenas de valor) son el resultado de un proyecto colectivo impulsado desde los niveles centrales del ministerio y todos ellos revisten la modalidad de competencia, es decir, la presentación de proyectos está sujeta a diferentes etapas de evaluación y selección. En cada convocatoria realizada, los participantes tienen una primera instancia, donde pueden hacer efectiva la presentación del mismo mediante la carga de la información respectiva en un aplicativo online disponible en su sitio Web.

Las características que hacen referencia a “Capital Semilla” como tal, señalan distintos ejes estratégicos que forman parte de las líneas de acción de la gestión del (MI), en lo que respecta al desarrollo de este ámbito. En ese contexto, se plantea la necesidad de la funcionalidad del ministerio en su interacción con el sector productivo y social, como así también, el “emprendedorismo” como mecanismos para generar propuestas de alto valor agregado para el desarrollo sustentable regional. En tal caso, la adopción de este enfoque, integrado a la elaboración de un programa que incluye una gran variedad de contenidos flexibles y accesibles, hacen de este instrumento el más significativo entre los que conforman el conjunto de alternativas ofrecidas por este organismo y uno de los más relevantes en términos de difusión y aceptación por el ámbito emprendedor.

Así, se desarrollan desde el año 2009 y se actualizan anualmente, distintas propuestas de formación y financiamiento, siendo las unidades del Área de Emprendedorismo del (MI), las responsables del seguimiento de las pautas establecidas para tal fin.

En consonancia con el modelo de las “instituciones regionales” que se hiciera mención con anterioridad, el Ministerio de Ciencia y Tecnología e Innovación Productiva de la Nación (MinCyT) asimila y parte de un enfoque casi “reduccionista” del significado del concepto “ecosistema emprendedor”, debido al rol que desempeña como actor social en todo el territorio nacional y a las diferentes iniciativas vinculadas con las actividades afines gestionadas bajo su competencia.

Asimismo, es posible establecer un paralelismo entre la historia de vida del ministerio y la creación de su “ámbito emprendedor”. En efecto, el diseño de un Plan de Desarrollo Institucional en el (MinCyT)⁶³, resultó una de las estrategias asumidas desde la política institucional del ministerio, dando lugar a la creación del “Área de Emprendedorismo” que con posterioridad permitió el surgimiento de las diferentes alternativas de gestión y financiamiento que hoy conforman al ámbito de referencia. A través de la definición de su propósito principal, asumió la necesidad de mejorar la competitividad de la actividad económica nacional, intentando articular la ciencia, la tecnología y la innovación con el medio socio productivo de la región, siendo el conocimiento un factor determinante.

“El Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva fue creado con el fin de incorporar la ciencia y la tecnología al servicio del desarrollo económico y social del país. Este objetivo ha exigido una serie de innovaciones con respecto a la estructura organizacional y los instrumentos de financiamiento de forma tal de poder implementar políticas a través de acciones deliberadas” (Dr. Lino Barañao, Ministro de Ciencia y Tecnología e Innovación Productiva de la Nación).

De esta forma, el criterio adoptado para el diseño de este plan, asume la necesidad de contemplar dos objetivos principales; continuar el fortalecimiento del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, y además impulsar el desarrollo de la cultura emprendedora y la innovación, para poder brindar respuestas a problemáticas sociales concretas. En este contexto, el “conocimiento” como tal, es considerado como el eje principal de este modelo con el objeto de generar propuestas relevantes para el desarrollo regional. En tal caso, la adopción de este paradigma basado en dimensionar este concepto, se ve plasmado a través de la implementación de diferentes procesos, generando un ambiente propicio y necesario para promocionar el emprendedorismo.

Una de las temáticas contempladas en el plan de referencia, se encuentra orientada a incentivar la conformación de espacios de participación y consulta, integrando distintos actores de la sociedad, y conceptualizando el conocimiento como el motor impulsor de este modelo, dirigir un conjunto de acciones para lograr establecer estrechos vínculos con la comunidad universitaria y otros ámbitos relacionados. De esta manera, el plan de acción planteado, busca contemplar mecanismos de coordinación, contribución y flexibilidad en la definición de procesos, asimilando un esquema de trabajo organizado y participativo, que asegure claridad y transparencia en la gestión de la información, el análisis conjunto de las actividades propuestas y la toma de decisiones compartida en la diagramación e implementación de oportunidades de mejora.

“Desde nuestro lugar, el objetivo del área es brindar soporte y asesoramiento a los distintos actores que tienen cierta intervención en la dinámica del ecosistema emprendedor tecnológico, es decir, desde la perspectiva de derivar los proyectos presentados por todos los emprendedores a los programas y a los instrumentos de financiamiento correspondientes. El objetivo para el 2014 a nivel regional, es que cada

⁶³ Se hace referencia específicamente al “Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación”, a través del cual, dicho organismo establece los lineamientos de política científica, tecnológica e innovación en el país para los próximos cuatro años fortaleciendo las áreas y sectores estratégicos (MINCYT, 2013).

provincia logre detectar 10 empresas de base científico tecnológica, ya que en la actualidad, no existen estadísticas que describan este tipo de empresas, inclusive no hay categorización alguna que permita su correspondiente clasificación. Si logramos detectar esas empresas y las instituciones que trabajen en ello, resultará más sencillo encontrar futuros inversores” (Héctor Parker, Coordinador del Área de Empresas Científicas y Tecnológicas del MinCyT).

A través de la implementación y la disponibilidad de los programas e instrumentos de financiamiento, asume la necesidad de incentivar la generación de un nuevo escenario y el desarrollo de una nueva cultura tecnológica, que atienda tanto a las expectativas y demandas de la sociedad como a los requerimientos de la estructura socio productiva. De esta forma, dirige sus acciones hacia la consecución de una adecuada variedad de herramientas con el objetivo principal de fomentar la creación de empresas dinámicas e innovadoras y favorecer una red de vinculaciones con distintos organismos públicos y privados de la región que colaboren en el cumplimiento del mencionado objetivo.

Dentro del conjunto de las iniciativas propuestas por el Área de Emprendedorismo del (MinCyT) para tal fin, es necesario efectuar algunas consideraciones al respecto: por un lado, hacer mención a aquellas iniciativas que se dirigen a promocionar al “ámbito emprendedor” como un medio o instrumento para incentivar el desarrollo tecnológico regional y, por otro lado, aquellas iniciativas cuyo contenidos internos están orientados a facilitar la obtención de financiamiento para la concreción de proyectos tecnológicos.

Haciendo referencia a las iniciativas del primer segmento, se destaca la diagramación de la actividad denominada “*Semana Nacional del Emprendedor Tecnológico*”, la cual se lleva a cabo a partir del año (2012) por el ministerio y algunas instituciones públicas y privadas que conforman el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Productiva. La respectiva convocatoria está dirigida a financiar propuestas que tengan como objetivo promover y generar un espacio de participación entre emprendedores y otros interesados en conocer el ámbito empresarial. Asimismo, su objetivo plantea la importancia que adquiere la formación emprendedora como instancia necesaria para hacer frente a las complejidades que dan forma a este desafío. Desde otro lugar, como actividad complementaria, el *Programa de Fomento de la Inversión Emprendedora en Tecnología (PROFIET)* promueve fundamentalmente la inversión de capital de riesgo direccionada hacia la consolidación de emprendimientos tecnológicos. De este modo, se asume que al generar espacios de encuentros participativos, favorecería la red de vinculaciones con distintos organismos, buscando posicionar al espectro tecnológico como un atractivo escenario que acapare el interés de potenciales inversores.

En consonancia con las iniciativas del segundo segmento, es posible hacer una breve reseña sobre una significativa variedad de propuestas. Una de estas alternativas hace referencia al instrumento de financiamiento “Créditos Exporta” del *Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria de Software (FONSOFT)* destinado a otorgar créditos para incentivar la actividad exportadora de software a través de la promoción de empresas PYMES productoras de bienes y servicios dedicadas a la producción de este rubro.

La oferta de contenidos está en línea con lo que promueve la *Ley de Consideración de Software como Actividad Industrial*, sancionada en el año 2004. En efecto, desde esta ley se entiende lo siguiente: “*Se establece que la actividad de producción de software debe considerarse como una actividad productiva de transformación asimilable a una actividad industrial, a los efectos de la percepción de beneficios impositivos, crediticios y de cualquier otro tipo....*” (*Ley 25.856, Artículo 1*). De esta forma, fomenta diferentes líneas de créditos con destino a financiar proyectos de estas características, los cuáles pueden ser presentados ante dicho organismo durante el año sin plazos determinados.

Otra de las alternativas incluidas dentro de este ámbito, es el instrumento denominado “Subsidios a Emprendedores” correspondiente al *Fondo Fiduciario de Promoción de la*

Industria del Software (FONSOFIT). A diferencia del caso anterior, esta iniciativa está plenamente enfocada en promover el espíritu emprendedor a través del financiamiento de proyectos gestionado por emprendedores o empresas recientemente constituidas y cuyo objetivo sea el desarrollo de productos de software y/o servicios informáticos.

Desde sus inicios, a partir de su primera convocatoria del año 2007, esta iniciativa fue modificando y actualizando su estructura de contenidos de acuerdo a las necesidades requeridas por su contexto. El rasgo distintivo de este instrumento se caracteriza por la flexibilidad y cobertura de su programa, ya que no sólo enfoca su prestación financiera destinado al lanzamiento de un proyecto determinado, además contempla una serie de alternativas direccionada a encauzar necesidades de instancias posteriores.

En ese contexto, desde los niveles centrales del *Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software (FONSOFIT)*, se plantea la formulación de un estadio previo de evaluación de proyectos, basado en el cumplimiento de cuatro ejes estratégicos para su aprobación consistente en: la evaluación de la factibilidad y calidad tecnológica del proyecto; la evaluación de la capacidad técnica del equipo emprendedor; la evaluación de la capacidad económica, financiera y gerencial de sus integrantes, y la evaluación de la viabilidad económica del proyecto a llevar a cabo.

Por último, otra de las alternativas que forma parte de este segmento, hace referencia al instrumento de financiamiento denominado “Empretechno-EBT”, gestionado bajo el ámbito del Fondo Argentino Sectorial (FONARSEC) y destinado a apoyar el desarrollo de emprendimientos de alta intensidad tecnológica, logrando así, promover un nuevo escenario que impulse las condiciones adecuadas y necesarias para el desarrollo de nuevas empresas de base tecnológica (EBT) en los distintos sectores productivos que tengan como premisa la aplicación intensiva del conocimiento. En efecto, una de sus características principales está ligada a la amplitud de su convocatoria, orientada tanto a la comunidad emprendedora como a instituciones públicas y/o privadas dedicadas al desarrollo de la actividad científica y tecnológica, y las empresas del sector productivo.

Entre los distintos aspectos que dan forma a este instrumento, se destaca el “Sistema de Gestión de Proyectos” (SGP), una plataforma online, donde los interesados deben cargar toda la información concerniente al proyecto en cuestión, inclusive su aspecto económico y financiero, para su posterior evaluación. Asimismo, plantea la posibilidad de una instancia complementaria denominada “Facilitadores del Flujo de Proyectos” (FFP), integrada por entidades públicas, privadas y mixtas, dedicadas al desarrollo y la investigación científica y tecnológica, las cuáles funcionan como entidades de soporte en la elaboración y consolidación de proyectos. Así, los interesados en hacer uso por esta opción, tienen la alternativa de trabajar en conjunto con una de estas entidades, en la presentación de un proyecto consistente y con mayores probabilidades de éxito en la obtención de los beneficios económicos contemplados en dicho instrumento.

En este contexto, se plantea la implementación de los instrumentos de financiamiento, como una modalidad de competencia de proyectos, considerando que la presentación de los mismos, requiere cumplir con una serie de requisitos definidos para tal fin, junto a una demostrable y convincente factibilidad de objetivos trazados en el marco de un plan de negocios determinado, para su correspondiente evaluación y aceptación.

Si bien estas iniciativas presentan características disímiles y están encaminadas hacia el logro de diferentes objetivos, comparten una misma finalidad. En efecto, a través de la disponibilidad de estos recursos, el ministerio busca “concientizar” a la comunidad emprendedora sobre la necesidad de un nuevo enfoque empresarial, materializado en la constitución de empresas de estructuras organizacionales flexibles y dinámicas, que sean capaces de generar un profundo impacto en el mercado y alto valor agregado.

Los programas de emprendimientos de las “instituciones públicas locales”

Dadas las particularidades que presenta este escenario, el *Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA)* asume las características del modelo de “instituciones públicas locales”. En efecto, el “Ámbito de Emprendedores”, gestionado bajo competencia del *Ministerio de Desarrollo Económico* del mencionado organismo, surge como resultado de la iniciativa de una política institucional orientada hacia la consecución de un amplio conjunto de acciones direccionada al desarrollo del entramado socio productivo de la comunidad local para brindar respuestas a las demandas de la sociedad.

“Desde principios del 2008, en el ámbito del Ministerio de Desarrollo Económico, nos propusimos diseñar y poner en marcha una iniciativa formal, tendiente a impulsar, fortalecer y potenciar el proceso de creación y puesta en marcha de nuevos emprendimientos productivos con características innovadoras” (Francisco Cabrera, Ministro de Desarrollo Económico, GCBA).

En este escenario, una de las iniciativas más representativas que hace foco dentro de los objetivos planteados para tal fin, hace referencia al denominado programa “Buenos Aires Emprende” (BAE), destinado a brindar asistencia técnica y financiera al conjunto de emprendedores de la Ciudad de Buenos Aires, con el objetivo de lograr impulsar y potenciar la creación e iniciación de nuevos emprendimientos productivos, comerciales y/o de servicios con características esencialmente innovadoras.

“Así, el Programa Buenos Aires Emprende pretende ser un aporte orientado a transformar a Buenos Aires en un ámbito en el cual la innovación, el talento, el conocimiento y la creatividad, aplicados al desarrollo de negocios sustentables, sean una característica de nuestra sociedad. Y en la cual, el trabajo conjunto y articulado entre emprendedores-empresarios, universidades, y entidades especializadas en los temas de fomento productivo y gobierno sean una realidad concreta y palpable”, (Francisco Cabrera, Ministro de Desarrollo Económico, GCBA).

Desde sus inicios, a comienzos del año 2008, esta iniciativa se ha caracterizado por su enfoque multidisciplinario y plenamente innovador, ya que desde entonces participaron más de 300 emprendimientos de diversas actividades en sus diferentes convocatorias. Una de las características centrales que dan forma a esta iniciativa, se encuentra dada por la definición de su estructura, dividida a través de tres categorías complementarias y encaminadas a responder a distintas necesidades. De esta manera, los proyectos a presentar en las dos primeras categorías denominadas como *Categoría Idea Proyecto (proyecto de negocio en desarrollo sin facturación asociada)* y *Categoría Proyecto en Funcionamiento (empresa recientemente creada)* deben hacer efectiva su solicitud de presentación por medio de entidades participantes determinadas por dicho organismo.

Así, el formato que presenta este programa, describe el trabajo en conjunto resultante de la interacción entre diferentes actores del ecosistema emprendedor local, del cual participan universidades, instituciones afines, cámaras empresariales, académicos y consultores, especialistas sectoriales y los emprendedores interesados en desarrollar su proyecto de negocio, dentro de este espacio promocionado por la *Subsecretaría de Desarrollo Económico (GCBA)*. En cuanto a la última instancia denominada *Categoría Proyecto en Fase de Aceleración (empresa recientemente creada y con al menos una ronda de inversión)*, la presentación de proyectos no requiere la intermediación de una entidad o institución definida, sino la conformación de un conglomerado societario, con la participación de inversores privados entre sus accionistas (aceleradoras, fondos de capital de riesgo, inversores ángeles, entre otros).

Además, como parte del esquema que presenta este programa, contempla la inclusión de instancias opcionales y complementarias a través de la instauración de incubadoras de proyectos, con el propósito de contribuir con el desarrollo de las ideas planteadas y el fortalecimiento de los procesos locales de creación de empresas innovadoras.

En este contexto, la integración de espacios como “BAITEC” (programa de incubación física para proyectos de base tecnológica) cuyo objetivo trazado consiste en incentivar la generación y desarrollo de emprendimientos basados en la aplicación de tecnología e innovación intensiva, y desde el denominado “IncuBA” (programa de incubación para proyectos basados en diseño, creatividad e innovación), orientado a brindar soporte al proceso de creación y consolidación de nuevos proyectos, conforman distintos ámbitos de actividad emprendedora direccionado a la concreción de nuevas compañías.

En el caso puntual de “BAITEC”, considerada como la incubadora de base tecnológica de este programa, dispone de espacio físico para incubar nueve empresas vinculadas con el desarrollo de esta actividad. A grandes rasgos en la dinámica de este programa participan cinco entidades no gubernamentales establecidas según (Res. 48/SSDE/11) las cuáles tienen a su cargo el proceso de identificación, formulación y preselección de los proyectos bajo su tutoría para luego ser presentados ante la (SSDE/GCBA) para su posterior evaluación y selección final. Asimismo, el periodo básico de incubación física estimado es de un año, y de acuerdo a la complejidad del proyecto, con posibilidad de renovar el plazo por un periodo de doce meses adicionales.

Dentro del conjunto de las entidades patrocinantes se destaca el Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios (IUEAN), la Asociación Civil Emprear, la Universidad Tecnológica Nacional (UTN-FRBA), la Facultad de Ciencias Económicas (UBA) y el Instituto de Emprendimientos Científicos y Tecnológicos (IECyT). Si bien el programa está definido para que dichas entidades funcionen como patrocinadoras de proyectos, el objetivo del programa hace hincapié en la interacción de todos los participantes del mismo (emprendedores, entidades y gobierno) como forma de potenciar su desarrollo. De esta forma, una de las estrategias asumidas desde la política institucional de dicho organismo, se dirige a generar nuevas instancias de vinculación con otros programas de emprendimientos gestionados bajo su órbita (Buenos Aires Emprende, Desarrollo Emprendedor, INCUBA) y sus correspondientes instituciones participantes públicas y privadas (universidades, cámaras empresariales, centros tecnológicos) entre otros.

Los programas de emprendimientos de las “instituciones mixtas”

Dentro de este modelo de desarrollo de programas de emprendimientos se destaca la *Fundación Empretec Argentina*. El rasgo distintivo está dado por su conformación, ya que se encuentra integrada por distintas entidades del ámbito público y privado local e internacional como ser, el Banco de la Nación Argentina, la Confederación General de la Industria Argentina, la Unión Industrial Argentina y el Área de Comercio y Desarrollo de las Naciones Unidas. Desde su creación en el año 1988, es considerada la primera institución a nivel mundial donde “Naciones Unidas” decidió implementar un programa integral de desarrollo de capacidades empresariales, y desde entonces, se desarrolla en otros 34 países de diferentes regiones alrededor del mundo.

El diseño de esta iniciativa se ve reflejado a través de su ámbito funcional de alcance regional y la definición de distintos ejes estratégicos que forman parte de las líneas de acción de la gestión de la entidad. En estos ejes se hace referencia a la importancia de la generación de un ambiente adecuado para los procesos de innovación con foco en el desarrollo tecnológico. Para ello, establece estrechos vínculos con otros organismos con la finalidad de estimular un escenario propicio para la identificación y creación de empresas innovadoras, especialmente aquellas que resulten ser de base tecnológica, y entre los cuáles sobresale el trabajo en conjunto con otras instituciones de asistencia y capacitación a emprendedores, pequeñas y grandes empresas de diferentes rubros, entidades de financiamiento, entre otros.

Bajo este esquema de trabajo se desarrolla el “Programa Vínculos Empresariales”, el cuál está integrado por la *Fundación EMPRETEC Argentina* (como Unidad Ejecutora), el *Banco de la Nación Argentina* (Institución Financiadora), la *Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo* (Coordinador del Programa a nivel mundial) y la *Corporación Andina de Fomento* (Institución Financiadora), asumiendo el compromiso de articular una estrategia flexible y adaptable a cada escenario particular y ampliar la vinculación de la misma con el medio socio productivo de la región.

En cuanto a la dinámica que caracteriza a la operatividad de esta iniciativa, contempla una serie de instancias coordinadas adoptando como modalidad de trabajo la creación de un espacio para la presentación de proyectos innovadores que cumplan con ciertos condicionamientos y criterios definidos para el caso. De esta forma, la presentación de los mismos, se hace efectiva a través de dos etapas complementarias diseñadas como instancias de análisis y evaluación para su aprobación, y en donde ambas alternativas denominadas “Presentación del Anteproyecto” (características generales del mismo) y “Presentación Proyecto Definitivo” (cierre global de la propuesta) forman parte del sitio web institucional bajo la modalidad de aplicativos online para su consideración.

Con respecto al marco de análisis y evaluación para la consideración de los proyectos respectivos, se basa en el cumplimiento de cuatro criterios fundamentales, ya sea para su admisión como para su aprobación, consistente en: su objetivo técnico, el perfil y la capacidad del equipo emprendedor, la factibilidad técnica y económico-financiera, y el potencial impacto económico-social generado desde su implementación. Asimismo, el beneficio económico (crédito de financiamiento) ofrecido para tal fin, está sujeto a una serie de controles y auditorías por parte de la entidad, relacionadas con la evaluación de las distintas etapas de evolución del proyecto en cuestión.

Si bien esta iniciativa está diseñada mediante la integración de diferentes actores, su esquema de gestión busca contemplar la conformación de espacios de participación, integrando a otros actores de la sociedad y fortaleciendo su relación con la comunidad emprendedora, a través del financiamiento de proyectos innovadores y su vinculación con el entramado social y/o productivo.

Los programas de emprendimientos de las “instituciones privadas regionales”

En el caso de las instituciones a las cuales se hará referencia, la diagramación de sus “programas de emprendimientos de base tecnológica” se desarrolla en el marco de un modelo de “instituciones internacionales” con filiales en diferentes regiones del mundo. A grandes rasgos, este modelo se basa en el desarrollo de competencias de proyectos y en la integración de la institución en su contexto local y regional de referencia.

Una de las entidades que se destaca por su gestión dentro de este esquema, refiere al organismo financiero Banco Bilbao Vizcaya SA a través de su programa “*BBVA Open Talent*”, un programa internacional en el que participan emprendedores innovadores y startups para brindar soporte al desarrollo de proyectos de base tecnológica dentro de sus fases iniciales a cambio de una participación empresarial en su probable ejecución.

Esta iniciativa se encuentra orientada hacia aquellos proyectos que contemplan dentro de sus objetivos de negocios la disponibilidad de productos y/o servicios basados en el uso de nuevas tecnologías que generen un impacto innovador, ya sea en el segmento financiero como en el ámbito de la industria digital asociado al desarrollo de diferentes herramientas y actividades.

De esta forma, su esquema de trabajo se caracteriza por la búsqueda de la innovación abierta y su filosofía de favorecer el desarrollo de proyectos tecnológicos, impulsar las redes de contacto a nivel internacional y potenciar los ecosistemas emprendedores de diferentes regiones alrededor del mundo. Para ello, el programa dirige su convocatoria a aquellos emprendedores cuyo “startups” configuren una razón social determinada y se encuentren desarrollando sus etapas iniciales como tal en el mercado, motivo por el cual, son evaluadas en función de su modelo de negocio, riesgo competitivo, producto y/o servicio ofrecido, oportunidad de mercado, equipo de trabajo, entre otros.

El desarrollo de este programa se lleva a cabo por medio de tres ediciones regionales (Norteamérica, Centro-Sudamérica y Europa) y está integrado por la coordinación de cinco fases complementarias definidas como: Inscripción del Proyecto (a través de su sitio web), Evaluación del Proyecto (preselección de 20 proyectos finalistas en cada una de las ediciones), Exposición de Proyectos Finalistas (definición de los proyectos ganadores), Votación Online (proyecto más votado por los usuarios) y la posibilidad de una última instancia para participar en otra competencia internacional conocida como “Programa NYC Crash Acceleration”, organizada en Estados Unidos (donde participan los seis proyectos ganadores, los seis proyectos subcampeones y el más votado por los usuarios durante el transcurso de la competencia).

En este escenario, algunos de los emprendedores participantes, reflexionan acerca de su estadía y experiencia personal en la competencia de referencia:

“Me parece que fui el más joven de los participantes y posiblemente la startup más pequeña, cuando supimos que fuimos finalistas no lo podíamos creer porque, no sólo significaba tener la oportunidad de competir, sino de un grupo considerable de personas con excelentes acreditaciones nos puso a la altura de grandes competidores. Eso fue uno de los impulsos motivacionales más importantes en mi carrera como emprendedor. Además, este tipo de concursos aunque no llegues a la final, te permite clarificar a la perfección los conceptos que debe tomar en cuenta cualquier emprendedor si desea aspirar a subsistir por su emprendimiento” (Oscar Pulido, CEO de Cyberfácil).

“BBVA Open Talent te ayuda a darte a conocer, y como participa gente de otros países te ayuda a establecer contactos con empresas extranjeras. Es una competición que te requiere pensar bien sobre tu negocio y, por supuesto, nos ha servido para aplicar en otros concursos posteriores” (Claudia Peyrí, Responsable de Marketing Online de Trip4real).

Una de las características más relevantes que adquiere esta iniciativa, se exterioriza a través de su política institucional de difusión incluida en su estrategia comunicacional, no sólo a nivel local sino también a nivel internacional, posicionándola como una de las alternativas más aceptadas por la comunidad emprendedora de perfil tecnológico. No obstante, el esquema de contenidos que dan forma a este programa, encamina sus acciones principales sobre aquellos proyectos tecnológicos con un mínimo andamiaje de operatividad en su segmento comercial y una marcada capacidad de crecimiento y desarrollo regional o internacional.

Siguiendo esta misma línea y con una dinámica operativa similar, otra de las iniciativas destacadas en este ámbito es gestionada por la célebre compañía *Intel Corporation*, a través de su subsidiaria *Intel Tecnología de Argentina* con su programa “Desafío Intel” de naturaleza exclusivamente cultural, tecnológica y científica; y con ejecución en toda América Latina. En efecto, la implementación de esta iniciativa, tiene como uno de sus propósitos principales contribuir con el fortalecimiento del ecosistema emprendedor de la región a través de la diagramación de una competencia de proyectos innovadores, y al mismo tiempo, interactuando como nexo ante otros escenarios internacionales para acceder a distintas prácticas de emprendimientos.

Su esquema de trabajo plantea la necesidad de estimular la participación activa de jóvenes estudiantes y/o graduados universitarios con pretensiones de llevar adelante sus respectivos proyectos tecnológicos a otros niveles de complejidad, interactuando con emprendedores de otras regiones y distintos especialistas de “Silicon Valley” en Estados Unidos. Para ello, establece vínculos con universidades e instituciones claves en toda la región latinoamericana, las cuáles reciben entrenamiento para desarrollar y crear sus propios programas de emprendimiento y la posibilidad de acceder a distintas prácticas de educación emprendedora como parte de un plan estratégico de trabajo en conjunto, para la formación de nuevas generaciones de emprendedores.

De esta forma, este programa cuenta con diversos centros, que funcionan como sedes o “extensiones” del mismo, conformados por: el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) en Argentina, Universidad Federal de Pernambuco, UNISINOS y UNICAMP en Brasil, Universidad Técnica Federico Santa María de Chile, Universidad de los Andes e IMPULSA en Colombia, Instituto Tecnológico de Monterrey, ITAM, ITESO y Suma Valley en México, y Pontificia Universidad Católica y Universidad de Lima en Perú.

A diferencia de la iniciativa anterior, el diseño de esta competencia se diferencia por la inclusión de una plataforma tecnológica como parte central del proceso de evaluación. Esta herramienta permite que las ideas innovadoras preseleccionadas, se desarrollen en un entorno virtual, adquiriendo el nivel de expertise necesario, hasta transformarse en consistentes proyectos de negocios. Una vez finalizada esta compleja fase, sólo los proyectos finalistas tienen la posibilidad de participar de la instancia final “Intel Global Challenge”, una competencia desarrollada en conjunto con la Universidad de California (Berkeley, Estados Unidos). En este escenario, algunos de sus participantes comentan sus experiencias personales por dicha competencia manifestando lo siguiente:

“Younoodle Camp nos ayudó a entender la dinámica, fuerza y habilidades necesarias para crear un emprendimiento exitoso” (Gastón Farías Bouvier, CEO de Patagonic Labs, Argentina)⁶⁴.

“El poder ser parte de esta experiencia nos ha abierto muchísimas puertas pero sobre todo la mente. Después de sólo algunos días de ser parte del ecosistema de San Francisco, cambió totalmente nuestra visión y nuestra manera de trabajar” (Melissa Cantú, Co-Founder & COO de KarmaShop, México).

Además de la inclusión de esta última instancia, el resto del proceso está integrado por tres fases consecutivas: Ronda 1 (postulación online del proyecto y equipo a través de un aplicativo en su web institucional), Ronda 2 (presentación informal de los proyectos correspondientes a cada región) y Ronda 3 (desarrollo virtual de la idea de negocio en la plataforma tecnológica, junto a una demostración práctica del proyecto en cuestión en un evento organizado para tal fin). A partir de la definición de esta estructura, busca atraer ideas innovadoras orientadas a brindar soluciones dentro de tres ámbitos: Móvil, Internet y Software Computacional; Hardware e Informática, y Soluciones tecnológicas.

En definitiva, la planificación de esta competencia conlleva entre uno de sus propósitos principales, descubrir aquellas nuevas ideas que sean capaces de generar un cambio en esos segmentos y transformarse en negocios escalables, a través de programas de formación y una importante exposición global.

“Silicon Valley es como estar en un mundo completamente diferente, no es importante de quien se habla; las personas están siempre hablando, trabajando o ayudando a desarrollar una idea asombrosa. Hay tanta gente de diversas disciplinas que puedes armar tu propia red de contactos y conseguir la ayuda que necesitas para comenzar a desarrollar tu startup” (Adriana Riveros, Co-Founder de Whelmo, Colombia).

⁶⁴ La organización de la competencia de referencia se lleva a cabo con el apoyo de “Younoodle”, compañía situada en California, (Estados Unidos) que provee la plataforma tecnológica y el expertise para encontrar las mejores ideas (www.desafiointel.com).

Programa de emprendimientos de las “instituciones privadas locales”.

Dentro de este segmento, se caracterizará a aquellas instituciones cuyos programas de emprendimientos de base tecnológica se desarrollan en un marco estratégico de “instituciones locales” con cierta preponderancia en el contexto tecnológico regional. A diferencia de otras iniciativas, los programas incluidos en este segmento focalizan su gestión en el desarrollo de un conjunto de habilidades y capacidades individuales para la conformación de sólidos equipos emprendedores.

Uno de los espacios más difundidos dentro de este esquema es promocionado por el Grupo Telefónica bajo la denominación “*Concepto Wayra*”, una iniciativa que se basa en el desarrollo de las buenas ideas, el talento de las personas y el soporte financiero para aquellos proyectos tecnológicos con una demostrable capacidad de crecimiento. En este sentido, desde su división “*Telefónica Digital*”, parte de su política institucional está orientada a desarrollar e implementar dicha iniciativa en los principales centros de Europa y Latinoamérica, con el objetivo de lograr generar un impacto en la economía de los países en los que opera.

De esta manera, tales concepciones dieron origen al nacimiento de “*Wayra Argentina*”, quien desde el año 2011, mediante la aplicación del modelo global de aceleración de proyectos diseñado por la división de referencia, dirige sus recursos con el objetivo de desarrollar equipos emprendedores eficaces a través de la disponibilidad de distintas herramientas como ser: mentores calificados, adecuado espacio físico de trabajo, y el financiamiento necesario para el desarrollo de las fases tempranas de cada uno de los proyectos seleccionados. Dada estas características, uno de los principales referentes del equipo de gestión del programa sostiene:

“Seleccionamos emprendimientos tecnológicos y trabajamos con ellos durante diez meses. A cada equipo le damos un capital semilla, en promedio de 50.000 dólares, pero además, y más importante, mucho mentoring y mucho trabajo uno a uno. Todo, a cambio de una participación en sus empresas de entre el 5 y el 10 por ciento. Al final del proceso, se realiza lo que llamamos un demo Day, una presentación de las compañías a la comunidad de inversores. Se hace en cada país y también organizamos un demo Day global” (Andrés Saborido, Country Manager de Wayra Argentina).

Asimismo, junto a la disponibilidad de estos recursos y ante la necesidad de búsqueda de proyectos tecnológicos con gran potencial, desde sus inicios fue transformándose en una de las principales aceleradoras del sector de las Tics a nivel local y con cierta connotación en el ámbito regional. Según el entonces responsable de esta iniciativa, el hecho de estar presente en distintos países del mundo posibilita, además, extender el alcance geográfico de los proyectos de negocios:

“Es una iniciativa global. Las empresas de tecnología que nacen acá tienen proyección en todo el mundo. Esto les da la posibilidad de tener estructura en varios países y beneficia su red de inversores. En este sentido, la aceleradora está respaldada por el Grupo Telefónica, por lo que muchas empresas que trabajan con nosotros terminan vendiéndole sus productos a los millones de clientes que tiene Movistar en la región. El hecho de tener presencia regional es un valor agregado” (Andrés Saborido, Country Manager de Wayra Argentina).

Si bien el enfoque estratégico que direcciona las acciones de este programa ofrecía un producto cerrado en sus comienzos, la existencia de un plan institucional refleja cierta flexibilidad, lo que permite establecer modificaciones y adaptaciones en función de los requerimientos del contexto y el equipo de gestión de dicha iniciativa. En este sentido, su máximo exponente a nivel local, señala algunas consideraciones con respecto a la evolución de esta iniciativa, tomando como punto de referencia, la primera generación de empresas y su paso por la misma:

“De la diez que están saliendo, cinco salen con el modelo de negocios que ingresaron, tres con ajustes de rumbo y dos con un cambio total de 180 grados. Eso habla del trabajo hecho por los mentores. Sin embargo, si es importante que para aprovechar la oportunidad que representa Wayra, es indispensable que entren con el modelo de negocio muy validado, comenzar desde cero no es lo ideal. En este sentido, para una empresa que está buscando su modelo de negocio, el tiempo en Wayra será muy corto. Entonces, para aprovechar el proceso de aceleración tener el modelo de negocio muy validado es fundamental. Evidentemente, nos reservamos un espacio para las ideas y propuestas revolucionarias, pero es necesario decir que, para emprender, se debe tener una idea clara del retorno” (Andrés Saborido, Country Manager de Wayra Argentina).

Siguiendo esta misma línea, es posible trazar un paralelismo con otra de las iniciativas que se encuadra dentro de este esquema. En este sentido, el espacio gestionado por “Nextperience”, agencia especializada en marketing digital, a través de su incubadora de proyectos tecnológicos “Nxtplabs”, es referenciada como una de las aceleradoras de negocios más relevantes de su segmento, tanto a nivel local como regional.

En este caso, el esquema de gestión que se diseñó para implementar este programa, busca contemplar la coordinación de distintas instancias con el objetivo de desarrollar potenciales compañías de tecnología en países de la región latinoamericana de habla hispana brindando financiación para las etapas tempranas de cada proyecto, una red amplia de contactos, asesoramiento técnico especializado y espacio físico de trabajo. Una de sus características más relevantes se hace presente por la conformación de su equipo de gestión, integrado por emprendedores de distintas especialidades con una sólida experiencia en procesos de creación y venta de compañías de este segmento. El nacimiento de esta iniciativa resultó ser el producto de un proyecto colectivo llevado a cabo por parte de su equipo de gestión, basado en el surgimiento de otras iniciativas similares. Al respecto, uno de sus principales fundadores señala lo siguiente:

“Para este laboratorio de semillas nos inspiramos en lo que hizo Way Combinator, una empresa cuyo modelo fue definir que invertía poco capital, hasta US\$ 20,000, tomaba un equity de entre 2% y 10% de las empresas que estaban naciendo con un programa de aceleración de trece semanas. Con ese sistema se invertía durante cuatro meses y después se liberaba los recursos para invertir en otras compañías. Así, invirtieron en 316 compañías con un monto total de inversión de alrededor de US\$ 5 millones, que luego fue transformándose en más de US\$ 500 millones. En este modelo, el 94% de las compañías que pasan por ese proceso luego reciben inversiones, lo que termina transformándose en un sello de confianza para los inversores. Nosotros lo estamos encarando en un plazo de dos años, ellos lo hacen en cuatro meses, por lo que nuestro objetivo es tratar de acortar los tiempos al modelo de ello” (Ariel Arrieta, Co-Founder & CEO de Nxtplabs).

Desde sus inicios en el año 2011, a través del diseño y disponibilidad de sus diferentes alternativas, ha logrado brindar soporte a un considerable número de emprendimientos relacionados al ámbito de la tecnología digital, focalizando su gestión en tres aspectos fundamentales; el equipo emprendedor, la conformación de una demo funcional, y un proyecto que cuente con un abanico de oportunidades consistentes. Asimismo, dentro de la definición de su programa institucional se señalan una serie de “factores claves” para el abordaje y evaluación de los diferentes proyectos. En ese sentido, uno de sus máximos referentes del equipo de gestión sostiene:

“Desde el principio hemos buscado proyectos en etapas tempranas que tuvieran un equipo (no solo una persona), y que al menos uno de ellos estuviera dedicado a la parte tecnológica y el otro a la parte de negocios.... Otro factor determinante es que tiene que tener una demo funcional (MVP: un producto con un mínimo de viabilidad), y en función de ello nosotros tenemos que valorar que el equipo tiene capacidad de ejecución. Para nosotros las ideas valen cero, lo que valen son las implementaciones, al menos han tenido que pasar del power point a algo que funcione. También valoramos el tamaño de la oportunidad (que sea regional y si es a nivel mundial, mejor). Si un proyecto pretende ser exitoso no puede ser desarrollado para una comunidad pequeña o muy localizada como podría ser una gran ciudad.... Pero, en resumen, los tres parámetros que nosotros seguimos son Equipo (representa el 50% del valor que damos a cada compañía), MVP y tamaño de la oportunidad” (Marta Cruz, Co-Founder & Director de Nxtplabs).

Sobre la base de estos mismos ejes estratégicos, se plantea la formación y motivación emprendedora como medio para la generación de propuestas de valor agregado para el desarrollo de proyectos tecnológicos con necesidad de alinear o redefinir una parte de su estructura de negocio. En tal caso, la motivación del equipo de trabajo, cumple un rol fundamental, tal como continúa definiendo su referente:

“...No nos importa tampoco que vengan emprendedores y que nos cuenten que ya tuvieron experiencia en el pasado y les fue mal. Eso es importante porque significa que ya han hecho el aprendizaje y sabrán que cosas no hay que hacer, aunque en el futuro sigan cometiendo otros errores, porque esto es un aprendizaje continuo. Pero esto, es sólo una parte del emprendimiento” (Marta Cruz, Co-Founder & Director de NxtpLabs).

Desde otra perspectiva, y en consonancia con los rasgos característicos presentes en el modelo referenciado, la iniciativa denominada “*Quasar Ventures*” se define como un espacio “creador de compañías”, de carácter local con incidencia en el plano regional.

A diferencia de otros esquemas tradicionales que encuadran a los ejemplos expuestos con anterioridad, el esquema de gestión que comienza a diseñarse desde la puesta en escena de esta iniciativa, se enmarca en un contexto de “nuevo paradigma”, en lo que respecta a la creación de nuevos emprendimientos tecnológicos. En efecto, entre sus propósitos principales, asume el compromiso de constituir equipos emprendedores de alto potencial y comenzar a trabajar en conjunto desde el proceso de búsqueda de la misma idea de negocio a llevar a cabo. Asimismo, este nuevo enfoque se caracteriza por concentrar sus esfuerzos en la detección de aquellos perfiles emprendedores con una demostrada “capacidad de gestión”, no sólo por la complejidad de la dinámica de trabajo propuesta, sino también por el alcance temporal del objetivo final planteado.

Así, uno de los rasgos distintivos de su programa institucional diseñado por su equipo de gestión, respecto a otros disponibles, radica en que si bien el proceso de formación e integración de equipos de trabajo resulta una tarea compleja, la determinación de su pensamiento estratégico está direccionada en focalizar sus acciones principales para desarrollar únicamente tres proyectos por año. En este contexto, uno de sus máximos responsables, a modo de síntesis señala:

“Quasar es la primera Company Builder de América Latina. Es un modelo distinto al de una incubadora o un fondo de inversión de riesgo (venture capital). Se trata de crear nuevas empresas tecnológicas desde cero con verdaderos talentos locales”, (Andy Freire, Founding Partner de Quasar Ventures).

En forma paralela a la consideración de estos conceptos, el programa contempla una estructura diferenciada en cuanto a la diagramación de su participación accionaria en cada uno de los proyectos gestionados. En efecto, su propuesta distintiva consiste en una distribución estipulada del 55% del paquete accionario, correspondiente al equipo emprendedor designado a cada proyecto, y el 45% restante, en manos de la iniciativa de referencia. Asimismo, el horizonte temporal definido para cada proyecto, es decir, el tiempo estimado para alcanzar su máximo potencial, varía en un rango desde su 5° al 7° año de su iniciación. A su vez, en dicha planificación se encuentra incluido el tiempo estimado para alcanzar su valuación total y autonomía del programa. Al respecto, otro de sus miembros fundadores sostiene:

“Somos un Company Builder. Nos asociamos a emprendedores excelentes para fundar nuevas empresas. Aprendiendo de la experiencia que hicimos con otros proyectos, el trabajo de ahora en más es, a la vez, simple y tremendamente desafiante: identificar los emprendedores más brillantes de Latinoamérica, darles ideas de negocio sólidas y aportarles capital inicial, know how, network de contactos y track record, para construir los Mercado Libre, Officenet, Globant, Despegar, etc., de esta década” (Santiago Billinkis, Founding Partner de Quasar Ventures).

El perfil institucional que define a esta iniciativa, se ve reflejado íntegramente sobre los fundamentos de su creación, basado en la existencia de ciertos criterios para sustentar la formación de un nuevo modelo con un enfoque innovador. Así lo define, uno de sus miembros más representativos de su equipo de gestión:

“La diferencia con una incubadora tradicional, es que éstas ponen una ficha a muchos proyectos, esperando que alguna sea exitosa. El fondo de inversión sólo aporta capital y, en un momento dado, según el contrato, está obligado a vender sus activos. Nosotros hacemos algo distinto; levantamos la compañía desde cero, poniendo a la cabeza a los número uno. Los acompañamos en el proceso y les garantizamos dos rondas de inversión” (Pablo Simón Casarino, Co-Founder & CEO de Quasar Ventures).

El enfoque fundacional que da forma a este nuevo modelo concibe al “capital humano” como una política estratégica para la creación de nuevas compañías dentro del ámbito tecnológico. Para ello, apela a la importancia que representan los jóvenes talentos en términos de “gestión”; ya sea porque el conjunto de sus capacidades y habilidades, de algún modo, permitiría potenciar el desarrollo de ideas innovadoras, o bien, acceder a nuevos escenarios a través del desarrollo de nuevos negocios. En este sentido, tanto el “talento” como la “ejecución”, son considerados dos factores fundamentales para la construcción de sólidos equipos de trabajo, precisamente en un espacio, en donde las ideas surgen con posterioridad a la conformación de los equipos respectivos. Así, en relación a este punto, uno de sus miembros fundadores señala:

“Los perfiles para desarrollar las compañías abarcan tanto a profesionales que quieran salir de corporaciones como a jóvenes de primer nivel que vienen a vernos, o que vamos a buscar a las universidades. En todos, es importante la capacidad intelectual y de liderazgo, la ambición y la humildad” (Andy Freire, Founding Partner de Quasar Ventures).

Tal como hace referencia su nombre, la dinámica que propone esta iniciativa comienza a tomar forma a partir de la disponibilidad de capital de inversión preliminar orientado a desarrollar las ideas propuestas que, si bien puede corresponderse como un factor no muy significativo, su enfoque sobre las características del equipo emprendedor resulta determinante con respecto a los objetivos planteados.⁶⁵ Este cambio de enfoque de los “proyectos” a las “capacidades y habilidades” emprendedoras, implica un giro en torno a las políticas institucionales respecto a la diagramación y diseño de los programas de emprendimientos tradicionales, como así también con la red de actores con los cuáles se establecen estrechas vinculaciones.

Por último y en consonancia con el modelo del cual se hace referencia, la iniciativa denominada “*Patagonia Ventures*”, se define como un fondo de inversión privado que dirige sus inversiones exclusivamente a la concreción de proyectos tecnológicos con marcado potencial para transformarse en las más brillantes empresas de Internet de América Latina. Dentro de sus propósitos fundacionales se destacan, entre otros, el desarrollo de ideas innovadoras a través de la gestión de emprendedores destacados con una demostrada capacidad de pensamiento estratégico global, y plena convicción de dedicar sus esfuerzos hacia la creación de grandes compañías globales.

En este sentido, la definición de su política institucional está orientada a la creación de un espacio que focaliza su gestión en la detección de perfiles emprendedores con total vocación emprendedora, respectivamente para la conformación de equipos de trabajos sólidos y consistentes. Al respecto, uno de sus máximos referentes señala:

⁶⁵ En cuanto a la descripción de su dinámica, uno de los principales sitios web de información del ámbito de referencia señala: “Los quasar, vistos desde nuestro planeta parecen estrellas con poco brillo, sin embargo, emiten una energía equivalente a varias galaxias juntas. Haciendo un juego de analogías, Quasar Ventures parece que aportara poco capital pero emite un apoyo poderoso a los emprendedores: serán inversores, co-founders y mentores al mismo tiempo...” (www.emprendedoresnews.com).

“Muchas veces encontramos grupos que esperan que se alineen todos los planetas para crecer, gente que no quiere dejar el trabajo que tienen o que lleva adelante otro proyecto paralelo. Pero nosotros invertimos en equipos antes que en ideas” (Damián Voltés, CEO de Patagonia Ventures).

Asimismo, y en línea con este esquema de trabajo, la iniciativa de referencia dirige sus acciones principales hacia la conformación de equipos de trabajo “multidisciplinarios” y cuyos integrantes, provengan de distintos “yacimientos formativos”. De este modo, se asume que la conjunción de habilidades y capacidades complementarias, favorecería en cierta medida, las probabilidades de éxito de las compañías que se encuentren en fase de aceleración. Así, su máximo exponente refuerza este concepto y sostiene:

“Un startup con un equipo de fundadores con skills complementarios tiene muchísimas más chances de éxito que uno con un solo emprendedor....Tener un equipo fundador permite distribuir las tareas, discutir la estrategia y hoja de ruta de la compañía, reemplazarse cuando uno no está en la empresa por vacaciones, viajes de negocios o enfermedad, pedir consejos mutuamente ante la toma de decisiones importantes como ser el financiamiento de la empresa, la venta o no de la compañía, la respuesta a una amenaza externa, la contratación de empleados claves, la definición del producto, entre otros...En mi opinión personal, y por regla general, el número de socios fundadores no debería ser menos de dos ni más de cuatro”, (Damián Voltés, CEO de Patagonia Ventures).

Para establecer su vínculo institucional con los futuros emprendedores, se delinearon desde los niveles centrales de la iniciativa en cuestión, y principalmente desde su área de *Comunicación*, una serie de “criterios de inversión”, con el objetivo de desarrollar y definir su *Programa Institucional*. De esta forma, la configuración de su programa hace hincapié en la adopción de criterios como: el enfoque geográfico de cada proyecto, el segmento del mercado señalado, la composición de su equipo de gestión, entre otros. Así, una de las ventajas comparativas de comunicar estos criterios de inversión, radica en que si bien es un producto cerrado, los interesados tienen la posibilidad de analizar de antemano, las oportunidades de desarrollo de sus respectivos proyectos.

En adición a la definición de estos contenidos, se diseñó un slogan para identificar a esta iniciativa como un espacio *“Iniciado por emprendedores para emprendedores”*, y delimitando su propósito a través de *“Lanzamos empresas excepcionales en América Latina”*, con el objetivo de desarrollar y establecer su marca distintiva en el contexto de referencia. Esta decisión estratégica, adquiere una *lógica empresarial*, donde la marca es fundamental para posicionarse como una de las opciones existentes a considerar. En efecto, el desarrollo de este “programa institucional” fue concebido con el objeto de expandir la red de vinculación a través de nuevos convenios con distintos organismos y extender su modelo de gestión proyectándolo tanto a nivel local como internacional.

Como ya fuera señalado, si bien esta iniciativa no cuenta con un programa específico en cuanto a la dinámica de su operatividad, desde sus inicios por el año 2009, impulsa esta categoría de proyectos por medio de la implementación de una gama de recursos a los cuáles, los emprendedores pueden acceder en diferentes instancias.⁶⁶ Asimismo, dentro de esta diversidad de recursos se destacan: el capital financiero inicial, tutoría, mentoring, y acceso a una extensa red de contactos, entre otros, y los cuáles revisten modalidad de contraprestación a cambio de una participación empresaria.

Las dimensiones analíticas del ecosistema emprendedor tecnológico indagadas y sus implicancias temporales.

A continuación se intentará dar respuestas a algunos interrogantes que se desprenden de los objetivos planteados en este trabajo, contruidos en base al enfoque y punto de

⁶⁶ La descripción que hace referencia a este aspecto del programa de la iniciativa en cuestión, es una breve síntesis de un extracto de nota publicado en el diario “La Nación” (28-08-2011), titulado como “Fondos que hacen clicks en los proyectos argentinos”.

vista de diferentes especialistas en la materia, producto de la realización de un mix de entrevistas personales. En primer lugar, se abordarán cuestiones referidas al proceso de desarrollo del ámbito emprendedor en general, y luego, las referidas a los aspectos característicos del ecosistema emprendedor tecnológico.⁶⁷

Para simplificar la tarea de interpretación de los comentarios respectivos, se recurrió a una herramienta de software gratuito para la generación de nubes de orden semántica denominada “nubedepalabras”, con el objetivo de obtener una visualización gráfica de los conceptos más resonantes, y donde la contextura de las letras resulta proporcional a la frecuencia de cada término, idea o criterio considerado.

Investigación sobre las especificidades del ámbito de referencia (Anexo 1).

➤ *Acerca de algunos indicadores que reflejan la dinámica del escenario actual*

Desafíos principales para los jóvenes empresarios	Global	Argentina
Falta de acceso a créditos	76 %	90 %
Burocracia	74 %	80 %
Falta de apoyo gubernamental	61 %	71 %
Condiciones económicas actuales	55 %	57 %
Dominio del mercado por parte de las grandes sociedades anónimas	48 %	42 %

Fuente: Regus (2013), Los emprendedores argentinos son ágiles y flexibles (cuadro comparativo).

Desde uno de los organismos públicos emblema y más representativos del escenario tecnológico local y regional, señalan una serie de aspectos fundamentales que podrían ser considerados como posibles obstáculos en el andamiaje del proceso de desarrollo emprendedor, poniendo énfasis principalmente en aspectos culturales. Así, desde uno de sus órganos centrales sostienen:

“Sí, estoy de acuerdo con los resultados que arroja la encuesta, pero también hay que considerar que depende mucho por dónde los emprendedores buscan obtener financiamiento y el apoyo de sus emprendimientos. Es tal vez, una cuestión más de orden cultural, ya que suelen dirigir sus esfuerzos de búsqueda en los lugares más tradicionales, y son algo reacios a buscar otras alternativas existentes. Por otro lado, hay que aceptar que actualmente no hay instituciones que se tomen muy en serio el desarrollo del emprendedorismo tecnológico, y ahí, falta mucho por hacer; lo que existe hoy en día, depende mucho del momento económico del país. Además, existen ciertas barreras culturales que impiden la dinámica del sistema; por parte de los emprendedores, existe una gran aversión al riesgo del propio patrimonio; por el lado de los inversionistas, hay realmente falta de cultura en inversiones en este tipo de emprendimientos, por lo que hay pocos inversores que estén dispuestos a asumir ese compromiso, y esto puede deberse a la existencia de problemas serios de interconectividad de las partes, la falta de networking, entre otros” (Héctor Parker, Coordinador del Área de Empresas Científicas y Tecnológicas del MinCyT).

En esta misma línea de pensamiento, desde el Programa de Desarrollo Emprendedor (PRODEM) de la Universidad Nacional General Sarmiento (UNGS), considerada como una de las instituciones educativas más comprometidas en la difusión a nivel regional de esta disciplina, señalan:

“Si, puede ser que uno de los mayores obstáculos para emprender sea la falta de acceso a los créditos de financiación de proyectos. Sin embargo, hay que analizar los resultados desde varios aspectos. Por un lado, hay que entender que estamos frente al desarrollo de una nueva cultura emprendedora, más que nada entender el nuevo rol que desempeñan los denominados inversores ángeles en este tema. Hoy la oferta es débil, no existe un sistema de inversores ángeles consolidado, quieren invertir en proyectos seguros con un riesgo mínimo, más que nada en las etapas tempranas, y en este sentido, falta mucho por

⁶⁷ Dentro del conjunto de investigaciones que forman parte de este trabajo, el estudio realizado por la consultora “Regus” sobre el tema de referencia, adquiere la relevancia del caso para conformarse como disparador del análisis de las variables respectivas.

hacer. Por otro lado, está en el colectivo imaginario de los emprendedores, que el acceso a la financiación debe ser tarea sencilla, lo que conlleva a considerar cuestiones más complejas aún. En este escenario, las curvas de oferta y demanda deben equilibrarse en algún punto, y trabajar puntualmente en la búsqueda de ello, posibilitará encontrar las variables adecuadas para hacer madurar todo el ecosistema” (Manuel Gonzalo, Docente e Investigador del PRODEM).

Otra de las instituciones académicas destacadas y con gran participación activa en lo que respecta a su accionar sobre el desarrollo del escenario emprendedor tecnológico a nivel local, hace referencia a la Universidad Tecnológica Nacional (UTN-FRBA), la cual a través de la gestión de su Centro de Emprendedores, interactúa como un socio estratégico estableciendo estrechos vínculos con otros actores en la dinámica de dicho ecosistema. Su máximo referente se involucra en el tema y argumenta:

“Si, estoy de acuerdo con los resultados de la encuesta. La falta de financiamiento es una de las principales trabas para el desarrollo emprendedor. Sin embargo, tanto la falta de apoyo gubernamental como el escenario económico actual, también lo son en esa proporción, y tienen cierta relación entre ambas. Es decir, el presupuesto asignado por Nación para el desarrollo emprendedor, siempre está sujeto a los vaivenes de una economía dinámica y cambiante como la nuestra, por lo general, con cierta tendencia a disminuir su cifra original. Para el caso de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la conformación de ese presupuesto sigue siendo escasa, no logra alcanzar el propósito planteado” (Pablo Chamí, Director del Centro de Emprendedores, UTN-FRBA).

Por su parte, desde el Instituto de Emprendimientos Científicos y Tecnológicos (IECyT) de la Ciudad de Buenos Aires, entidad especializada en el desarrollo de programas de soporte al emprendedor en dicho ámbito, comparte ciertas similitudes con los criterios manifestados. Aun así, amplía un abanico de consideraciones al respecto, focalizando su atención principalmente en la diagramación de políticas estratégicas sobre el tema. En este sentido, uno de los máximos exponentes de la institución sostiene:

“Si, en realidad no me sorprenden los resultados obtenidos en dicha investigación. De hecho, Argentina cuenta con una cantidad considerable de emprendedores, pero al mismo tiempo, con una política muy endeble de apoyo al ecosistema emprendedor en comparación con el resto de los países de Latinoamérica. Hoy en día, existen muchas trabas para crear una nueva empresa, por ejemplo, se necesita una suma como base de \$ 12.000.- para su instalación, realizar 37 trámites distintos en un plazo no menor a 90 días hábiles. Un buen ejemplo puede ser el de España, ya que tiene lo que se denomina “ventanilla única”, una oficina que centraliza todos los trámites y uno puede retirarse el mismo día con su empresa ya constituida. En este sentido, podemos decir que nuestro país resulta poco amigable en sus políticas activas para incentivar a los emprendedores, pero lo más lamentable, es que el sistema fue desmejorando en los últimos años, por ejemplo, el dinero que se destina desde el Estado para incentivar la creación de los emprendimientos tecnológicos continúa siendo escaso, representa 1/3 de lo que se destina en otros países latinoamericanos, por ejemplo países como Brasil. Hay que comenzar a trabajar en políticas que eliminen todos aquellos obstáculos que hacen que el sistema resulte cada vez más rígido y burocrático” (Enrique Draier, Fundador y Vicepresidente del IECyT).

En consonancia con estos enfoques que hacen referencia a aspectos culturales como una de las principales barreras que impiden el desarrollo del ecosistema emprendedor, desde el ámbito privado se hacen presentes algunas consideraciones al respecto, que se adhieren, en cierta medida, a los conceptos planteados. En efecto, iniciativas como la consultora de marketing digital Nextperience y su célebre programa de incubación y aceleradora de proyectos tecnológicos Nxtplabs forman parte de este segmento. Así, uno de los miembros de su equipo directivo señala:

“A decir verdad, hoy existe una gran barrera cultural en nuestro país que dificulta el emprendedorismo tecnológico, que está por encima de todas esas variables. Hay poca cultura emprendedora y hay que trabajar focalizando en esa cuestión principal. Por ejemplo, en mi paso por la facultad, allá por el año 2000, me formaron para ser un buen profesional (CPN) pero no para ser un emprendedor, y eso hoy en día, continúa pasando, no con tanta preponderancia, pero sigue pasando. Esto es sólo una de las variables a analizar en todo el ecosistema emprendedor, poder comprender que rol y de qué manera se desenvuelven los distintos actores. Hay tres modelos que deben ser tomados como ejemplos: Silicon Valley y Boston en Estados Unidos, y por el otro lado, el caso de Israel, los cuales son considerados como los más importantes y relevantes a nivel mundial, y eso se debe en gran medida, a una cultura

tecnológica bien definida desde hace bastante tiempo. Sin embargo, hay que destacar que Argentina tiene una calidad emprendedora de las más altas del mundo, permitiéndole liderar toda la región latinoamericana, y esto se debe en gran medida, a pensar los negocios en escala y con proyección internacional, es un factor diferencial que no posee el resto de los países latinoamericanos. Claro está que esos obstáculos que menciona la investigación, obstaculizan bastante todo el proceso, pero se relaciona más con la existencia de un ecosistema que al día de hoy, resulta muy incipiente” (Francisco Coronel, Co-Founder & CFO de Nextperience).

Siguiendo la línea de estas definiciones, otro de los espacios que se sitúa dentro de la misma perspectiva de conceptos, es la iniciativa referenciada como “company builder” denominada Quasar Ventures, la cual se caracteriza en su segmento por enfocar su gestión en la búsqueda de emprendedores con excelentes habilidades y capacidades. En este sentido, el máximo responsable de su equipo de gestión reflexiona:

“Si, efectivamente en Argentina es difícil conseguir financiamiento. Para el caso de los proyectos tecnológicos, en sus fases iniciales hay más accesibilidad, en las etapas posteriores se hace mucho más difícil. De todas maneras, habría que analizar esos obstáculos desde una perspectiva un poco más amplia, es decir, actualmente existen muchos proyectos con intenciones de convertirse en realidad, pero la realidad indica que son muy pocos los buenos proyectos, hay una gran brecha entre unos y otros. Esto puede deberse a diversos factores, pero creo que fundamentalmente se trata de una cuestión cultural, de una estructura mental emprendedora definida que resulta difícil modificar. Hay que repensar siempre los proyectos y ver si es tan bueno como realmente nosotros creemos que puede llegar a ser, y si logramos encauzarlo, hay que probar todo el tiempo, si no funciona por un lado, hay que buscar otras alternativas. Si bien las nuevas generaciones de emprendedores son más flexibles y jugados que sus antecesores, sigue existiendo ciertas rigideces en esa estructura mental” (Pablo Simon, Co-Founder & CEO de Quasar Ventures).

De los conceptos expresados por los diferentes especialistas, en relación al tema de referencia, se puede observar un conjunto de palabras clave que hacen a la dinámica del ecosistema señalado. La connotación enraizada en cada una de ellas, se puede ver sintetizada en la siguiente nube de palabras:

Figura 1: Perspectiva de Financiamiento del Ecosistema Emprendedor Tecnológico Local.



Fuente: Elaboración Propia

Tal como puede observarse en la figura precedente, la mayor parte de las palabras de gran relieve, tienen estrecha relación con la consigna consultada, a través de términos como: emprendedores, financiamiento, ecosistema y proyectos. Otras, denotan por sí misma, su clara vinculación con un conjunto de ideas y propuestas, entre otras, tales como: falta (mas comentada), ejemplo, existen, cultura, obstáculos y resultados.

En este sentido, los especialistas consultados coinciden sobre la ausencia de políticas públicas claras, instrumentos y/o herramientas de soporte al desarrollo del segmento señalado, tomando como ejemplo algunos casos de países que han logrado tener un cierto reconocimiento en base a los resultados obtenidos. Por otra parte, y no menos importante, también enfatizan sobre la existencia de aquellas barreras u obstáculos de orden cultural, que de cierta manera limitan o impiden alcanzar resultados favorables.

➤ *Acerca de los emprendedores de perfil tecnológico*

Respecto a este segmento de preguntas, el cual apunta a explorar la compleja relación entre los rasgos distintivos que caracterizan a los emprendedores y el estilo de gestión de sus respectivos proyectos, intenta dar cuenta acerca de aquellos aspectos claves a considerar al momento de abordar este tipo de desafíos.

Si bien en este contexto, se entiende que la obtención de financiamiento es una etapa fundamental para impulsar la creación de un nuevo negocio o lograr su desarrollo, es necesario considerar que el proyecto en cuestión resulte consecuente con la definición de su propósito final. Aun así, hacia el interior de este complejo proceso, existen condicionamientos que influyen en el desarrollo del mismo. En este sentido, Héctor Parker brinda su opinión al respecto, y focalizando su atención fundamentalmente en las características del equipo emprendedor, señala:

“Creo que lo más importante en un proyecto de esta índole es saber conformar un buen equipo emprendedor, y si es multidisciplinario, mucho mejor, a los efectos de que ayude a la realización del proyecto. En este sentido, cada uno de sus miembros en la función que corresponde, de lo contrario, el proyecto difícilmente funcione. En cuanto a las fortalezas, hay que reconocer que el emprendedor tecnológico se destaca por saber trabajar muy bien en equipo, tal vez cuesta bastante la integración de los miembros que lo conforman, pero se trabaja muy bien en equipo. Por el lado de las debilidades, hay una mala concepción bastante arraigada de que el Estado tiene que resolverlo todo, cuesta cambiar esa barrera cultural y eso obstaculiza bastante el sistema, en el sentido de que el Estado sea el cliente y al mismo tiempo el inversor del proyecto. Por otro lado, también hay una mirada distorsionada acerca del concepto de mercado, generalmente la visión internacional de los negocios se focaliza en los países más tradicionales para su potencial proyección y expansión. Se pueden obtener mayores perspectivas de crecimiento en otras regiones que tal vez no sean de las más conocidas, pero que cuenten con mayor amplitud de mercado. Sólo es cuestión de investigar un poco más para encontrar nuevas oportunidades de negocios que resulten sostenibles y competitivas” (Héctor Parker, Coordinador del Área de Empresas Científicas y Tecnológicas del MinCyT).

Desde otro ámbito del mismo organismo, otro de sus especialistas involucrados en el tema de referencia, hace mención a la formación como condición esencial y explica:

“La formación es un aporte valioso en todo el proceso, ya que colabora a que la idea de negocio de un proyecto pueda ser clara y entendible a los efectos de su consideración. Puede ser que la idea de negocio resulte más que interesante pero debe demostrar factibilidad para que el proyecto resulte algo consistente. Hay que reconocer que los emprendedores de por sí conllevan como algo positivo la iniciativa para lograr llevar adelante un proyecto y una demostrada capacidad de aprendizaje. Por otro lado, a la hora de comenzar este desafío, tienen una clara noción de los distintos instrumentos existentes para llevar adelante su proyecto. En el caso de las debilidades, la falta de articulación sobre el conocimiento tecnológico aplicado al producto y/o servicio que pretenden desarrollar, se convierte en un gran obstáculo para lograr su objetivo principal, lo que se traduce en un gran desconocimiento del producto y/o servicio ofrecido. En este sentido, para emprender, es indispensable tener además un amplio conocimiento del sector a incursionar, la demanda y los distintos actores del mercado que se pretende abarcar” (Javier Fernández, Coordinador del Área de Vinculación Tecnológica del MinCyT).

Siguiendo este mismo esquema, otros especialistas como Pablo Chami le asignan a la formación emprendedora un rol central. Sin embargo, su visión se focaliza con mayor énfasis sobre aquellas variables que describen la adecuada performance de un buen equipo emprendedor como condición necesaria para la concreción de proyectos. Así, y como parte de ello, comparte su punto de vista y explica:

“La formación emprendedora cumple un papel determinante en este tipo de procesos. Hay gente que puede tener grandes ideas pero eso no significa que sean realmente emprendedores, hace falta formación complementaria. Además, en la gran mayoría de los casos, el equipo debe contar con diversidad de perfiles, de manera de complementarse unos a otros a los fines del proyecto. Es innegable que los emprendedores de perfil tecnológico demuestran tener un ímpetu por demás admirable, sin embargo, suelen estar muy centrados en la idea y no tanto en el ecosistema que rodea a la misma. En este sentido, hay que analizar en detalle el perfil del equipo emprendedor, ver hacia donde se dirige, debe tener más realismo y no tanto empuje con lo que pretenden realizar” (Pablo Chami, Director del Centro de Emprendedores UTN-FRBA).

Con un enfoque similar al desarrollado anteriormente, desde entidades especialistas en el tema como el IECyT, refuerzan la significancia que adquiere la formación en todo este proceso, como así también, la vocación emprendedora. Al respecto, su fundador expresa su punto de vista, considerando los interrogantes planteados, y señala:

“Si, desde luego. Los planes de estudios universitarios adolecen de formación de desarrollo de negocios, se forman muy buenos empleados para una compañía, pero no se forman empresarios. Hay que entender que el fenómeno de crear una empresa pasa más por saber gestionar que por cualquier otro tipo de consideración. Como fortaleza destaco el nivel de pasión y compromiso que los emprendedores tienen y asumen por sus proyectos, situación muy diferente a lo que sucede en otros países, como por ejemplo Chile, donde existe una gran variedad de herramientas e instrumentos para emprender, pero hay muy poco de los emprendedores. Además, hay que resaltar la versatilidad, la capacidad de adaptación para acomodarse a las diferentes circunstancias y así, enfrentar situaciones adversas. Por el lado de las debilidades, hay que resaltar la dificultad que presentan a la hora de la planificación de un negocio, la falta de vocación en la planificación estratégica y eso, en una economía volátil como la nuestra, es un costo que se paga demasiado caro. Otra debilidad importante, es que suelen ser muy individualistas, les cuesta mucho trabajar en equipo, y en un proyecto de estas características sino se trabaja de esta manera, alcanzar el objetivo final se hace muy difícil” (Enrique Draier, Fundador y Vicepresidente del IECyT).

Dentro de las instituciones educativas locales con destacada presencia en el escenario tecnológico, el Instituto Tecnológico de la Ciudad de Buenos Aires (ITBA) a través de su Centro de Formación Emprendedora, expresa su posición al respecto estableciendo una clara división entre ambas conceptualizaciones. Por un lado, la formación como un atributo indispensable del equipo de trabajo, y por el otro, el surgimiento de una nueva generación en escena y sus particularidades culturales. En este marco, el responsable de este espacio de gestión, argumenta:

“La formación emprendedora es indispensable para aumentar las posibilidades de éxito de un proyecto determinado, el equipo debe ser multidisciplinario para poder dar respuestas a los distintos interrogantes que puedan surgir en todo este desafío, ayuda a reducir el riesgo y esto se traduce literalmente en dinero. Entre las fortalezas más importantes, hay que destacar el buen nivel de manejo de las nuevas herramientas tecnológicas, tienen un alto grado de actualización y de seguimiento de las nuevas tendencias, y esto está muy ligado al surgimiento de las nuevas generaciones (como por ejemplo la Generación Y). Otro aspecto positivo es su notoria agilidad para innovar constantemente, por ejemplo, su fácil adaptabilidad hacia nuevos escenarios para modificar su modelo de negocio. Entre las debilidades, hay que resaltar su escasa predisposición hacia la formación emprendedora, no sólo del emprendedor, sino también, de todo el equipo emprendedor. Generalmente, el equipo no logra cubrir las necesidades de las distintas áreas y esto se relaciona con la falta de desarrollo de competencias de los mismos. Por otra parte, sigue existiendo ciertos prejuicios. Hay un modelo que está muy instalado en este tipo de rubro, y es pensar siempre el Start Up sólo a nivel local, y esto se transforma en una gran barrera cultural difícil de superar” (Juan Manuel Menazzi, Director del Centro de Emprendedores del ITBA).

Uno de los actores claves en la dinámica de este ecosistema emprendedor, en lo que respecta estrictamente al concepto de “formación”, se relaciona con el tipo de rol que

desempeñan las instituciones universitarias y sus programas de formación académica, y en algunos casos puntuales, su articulación con otros tipos de iniciativas, entre ellos, los que adquieren cierta connotación dentro de la comunidad emprendedora. En este sentido, se plantea una disyuntiva acerca de la funcionalidad que debe cumplir ese rol.

Así, y considerando los interrogantes del caso, especialistas como Manuel Gonzalo del (PRODEM), señalan lo siguiente:

“Si, es importante. Hoy en día, en muchas carreras de grado, existe formación emprendedora y en ese sentido, se avanzó mucho. Debe incluirse materias en la currícula de estudios universitarios relacionadas al emprendedorismo. De todas maneras, no hay que pretender que la universidad sea un centro de formación en este tema, ya que no todos tienen vocación emprendedora, pero sí que ayude a capacitar a quien lo necesite. Un emprendedor es alguien que se va haciendo en el día a día en el desafío de emprender, y este, es un aspecto considerable en todo el proceso de formación. Dentro de las fortalezas, hay que reconocer que hay mucha creatividad y los emprendedores se acomodan fácilmente a las diferentes circunstancias que presenta hoy en día una economía volátil como la nuestra. Además, hay proyectos tecnológicos muy interesantes que alcanzaron el éxito en Argentina. Por el lado de las debilidades, sigue existiendo falta de consistencia en la idea de negocios que pretenden plasmar en sus proyectos y ejecutar en el mercado. Otro aspecto interesante, es el trabajo en equipo y si bien se trabaja en conjunto, no resulta lo suficientemente satisfactorio. Es decir, el equipo de trabajo se conoce, pero cuesta mucho que logren integrarse y conformar un equipo como tal” (Manuel Gonzalo, Docente e Investigador del PRODEM).

Como parte del testimonio cedido por Francisco Coronel (NxtpLabs), en referencia al desarrollo del punto anterior, en el cual manifestó la importancia que tiene la formación emprendedora en el contexto actual y su desconexión con los programas académicos de las instituciones educativas, con respecto a su visión sobre las características que identifican a los emprendedores tecnológicos, enfoca su mirada sobre consideraciones esencialmente culturales. En este sentido, argumenta lo siguiente:

“Como fortalezas hay que destacar que los emprendedores tienen mucha iniciativa y empuje, como se dice en el fútbol, están listos para salir y comerse la cancha, y esto tiene que ver con que en nuestro país existe una clase media (social) muy abarcativa. Es decir, la mayoría de los emprendedores proviene de ese estrato social y no tienen ningún reparo en sentarse a negociar de igual a igual con grandes inversores para vender la idea, conseguir financiación y que el proyecto prospere. En cuanto a las debilidades, creo que está más relacionada con el surgimiento de una nueva generación, la denominada generación Y, la gran puesta en escena de nuevos comportamientos. Es característico de los miembros de esta generación, la falta de concientización de lo que realmente saben, es decir, hay una gran diferencia entre lo que creen que saben y lo que efectivamente saben, y esto se convierte en un punto débil muy notorio al momento de emprender. Si uno tiene intenciones de convertirse en un verdadero CEO, hay que formarse para estar a la altura, y en este sentido, la formación profesional y complementaria es indispensable, no hay excusas” (Francisco Coronel, Co-Founder & CFO de Nextperience).

Dentro del mismo espacio, y más precisamente desde el núcleo central del programa en cuestión, hacen referencia a los procesos formativos y su estrecha vinculación con el desarrollo de las “competencias emprendedoras”. Así, uno de sus referentes del equipo de gestión, señala:

“La formación es determinante para el desarrollo de un emprendedor y su proyecto por eso el programa apunta a brindar capacitación, más precisamente a desarrollar las competencias blandas (softskills). En este sentido, un futuro CEO de una compañía debe estar fuertemente preparado para vender su compañía como marca, y al mismo tiempo, el producto que pretende lanzar al mercado. Para ello, desde la etapa inicial del programa, se realizan test psicométricos al equipo emprendedor seleccionado, y una vez finalizado todo el proceso, deben pasar la prueba final. Esta prueba consiste en una exposición en un encuentro anual de emprendedores, donde deben presentar con claridad y exactitud la idea de negocio que pretenden llevar a cabo. Dentro de las fortalezas más relevantes sobresalen la iniciativa, la capacidad de ejecución para poder llevar adelante su proyecto y la ductilidad con las que encaran las diferentes circunstancias. Por el lado de las debilidades, considero que están más orientadas a su nivel de competencias al momento de diseñar un modelo de negocio, caracterizado por su falta de consistencia y la poca o nula claridad del producto final ofrecido” (Francisco Garzón, Coordinador del Programa NxtpLabs).

Si bien se puede observar una serie de palabras representativas sobre la consigna en análisis, como ser; emprendedor, equipo, proyecto, negocio y mercado; también el concepto de formación centraliza el foco de atención de los expertos consultados, a través de palabras clave como; hay (mas comentada), falta, fortalezas, debilidades, llevar, idea y competencias.

En este escenario, los argumentos obtenidos coinciden unánimemente, en que no solo la formación como tal, es determinante en este tipo de proceso complejo, sino que además, debe focalizarse puntualmente en el desarrollo de habilidades, conocimientos y aptitudes emprendedoras. Asimismo, la diversidad de perfiles del equipo juega un rol central que incrementa las probabilidades de éxito del proyecto y una clara percepción del mercado apuntado. Por otra parte, si bien describen aspectos positivos que hacen a dichos perfiles, como por ejemplo, iniciativa, dinámica, versatilidad, resiliencia, entre otras; también hacen hincapié sobre aquellas fragilidades notorias, como por ejemplo, falta de realismo, integración, trabajo en equipo, habilidades blandas específicas, etc.

➤ *Contexto actual del ecosistema emprendedor tecnológico*

Siguiendo con este esquema de interrogantes, alguno de los especialistas consultados sobre el tema en cuestión, plantean una serie de aspectos a considerar, en respuesta a ciertas fragilidades presentes en el ámbito de referencia. Desde una perspectiva, en gran parte signada por un “determinismo constructivo”, Héctor Parker hace referencia a aspectos comunicacionales entre los actores involucrados y la definición de políticas estratégicas consistentes. Al respecto, sostiene:

“Hay que poner foco en mejorar la comunicación entre los distintos actores que conforman todo el ecosistema, para lograr mayor integración y compromiso. En este sentido, es importante establecer ciertos parámetros que permitan diferenciar cuales son proyectos orientados a innovación social y cuáles son puntualmente tecnológicos. Además, hay que insistir en trabajar el concepto de desarrollo local, ser un poco más consistentes en la aplicación de las políticas de innovación a la necesidad de cada localidad, adaptarlas a cada una de ellas, ya que presentan características diferentes, y de esta manera, generar cadenas de valor locales. En caso de que esto no funcione, entonces si trabajar con foco a nivel regional o a nivel nacional” (Héctor Parker, Coordinador del Área de Empresas Científicas y Tecnológicas del MinCyT).

En tal sentido, se plantea la integración estratégica de los diferentes actores como una de las condiciones necesarias para su desarrollo. Por otra parte, y continuando con la línea de este enfoque, Javier Fernández comparte su visión al respecto y centraliza su análisis fundamentalmente sobre las instituciones universitarias. Así, en relación a este punto, señala:

“Considero que hay que continuar trabajando para lograr el fortalecimiento de las distintas instituciones que conforman el ecosistema como tal. La idea de lograr la implementación de instituciones superiores a las ya existentes aportaría a focalizar el segmento de mercado al que apunta cada proyecto o emprendimiento, las políticas públicas como soporte y sostenimiento del ecosistema, la implementación y difusión de rondas de tecno negocios y por sobre todas las cosas, continuar trabajando para fortalecer el rol que cumplen las universidades como uno de los actores principales en el desarrollo de todo el ecosistema emprendedor tecnológico. Además, un aspecto importante que debe ser considerado y que no puede dejarse de lado en este desafío, consiste en seguir trabajando para lograr un cambio cultural en lo que respecta al direccionamiento de las rondas de inversión, que por lo general, son derivados a los sectores más tradicionales y en menor medida al ámbito tecnológico” (Javier Fernández, Coordinador del Área de Vinculación Tecnológica del MinCyT).

Por su parte, hacia el interior del ámbito de las instituciones académicas involucradas, el marco de análisis se centra fundamentalmente sobre los aspectos estructurales que dan forma a la coyuntura del ecosistema tecnológico en la actualidad. En este sentido,

especialistas como Pablo Chami, analizan las perspectivas presentes en este modelo y, desde una concepción macro del entorno, considera lo siguiente:

“Creo que el ejemplo más claro a seguir es el célebre y conocido “Triángulo de Sábado”, en este sentido, la unión de vértices representados por lo público, privado y el Estado. Por una parte, un Estado presente, preocupado por la problemática y promocionando programas específicos. Por otra parte lo público, representado por la Universidad como institución formadora de emprendedores. Y por último, el ámbito privado como soporte financiero de proyectos consistentes que le permitan cubrir una necesidad crítica dentro de su entorno, y así, generar un círculo virtuoso con el ecosistema, recuperando la inversión adjudicada. Hoy, en el escenario actual, es muy poco lo que hay, y no se invierte en el tema como se debiera, resulta poco significativo. Asimismo, falta mucha integración entre los actores que componen el ecosistema, hay que trabajar mucho en esa integración, sino resulta todo muy complicado. Para ello, el Estado como actor principal, tiene que estar presente en todo el espectro para poder evitar este tipo de problemáticas, que por lo general se originan más por cuestiones políticas que por cualquier otro tipo de razón existente” (Pablo Chami, Director del Centro de Emprendedores de la UTN-FRBA).

Desde una mirada más crítica, y centrando su foco de análisis principalmente sobre la definición y alcance de las políticas públicas existentes, el especialista Enrique Draier reflexiona sobre el tema, y puntualmente sostiene:

“Hay que trabajar en políticas públicas más consistentes para impulsar proyectos tecnológicos. Lo que hay actualmente, alcanza tal vez para dar soporte a las etapas iniciales de los proyectos, pero no alcanza para su desarrollo, siguen siendo escasas. Si bien desde el ámbito público y/o privado existen variedad de alternativas, en función de la demanda existente por los emprendedores, continúan siendo inadecuadas” (Enrique Draier, Fundador y Vicepresidente del IECyT).

En consonancia con esta mirada crítica, Manuel Gonzalo adhiere su enfoque sobre la problemática expuesta, y adopta una posición más analítica aún. En este sentido, su mirada gira en torno a ciertas variables de fondo, y propone una serie de parámetros como ejes temáticos para su tratamiento y estudio. De esta forma, manifiesta:

“Hay tres aspectos importantes a considerar. En primer lugar, creo que hay que mejorar la cadena de financiamiento para que los proyectos con potencial no emigren para conseguir recursos externos. En segundo lugar, hay que mejorar las políticas de orden científico tecnológico a nivel macro para adecuarlas a las demandas existentes. Por último, hay que destinar mayores recursos tendientes a mejorar proyectos en sectores con mayores perspectivas y complejidad, por ejemplo, la nanotecnología, la biotecnología, y porque no en la generación de biocombustibles, entre otros. Si bien existe apoyo estatal en estas cuestiones, todavía hay que conseguir destinar mayores recursos para ampliar todo el espectro” (Manuel Gonzalo, Docente e Investigador del PRODEM).

Por su parte, otro de los especialistas consultados sobre el tema, se identifica con esta línea de pensamiento, y en un diagnóstico más profundo, hace hincapié en considerar como foco de debate, aquellos aspectos comportamentales que describen la dinámica de los actores en cuestión. Asimismo, y como representante de una entidad educativa, comenta su punto de vista sobre el papel que cumplen las instituciones universitarias como parte de este escenario. Al respecto, Juan Manuel Menazzi, señala:

“Nuestro país se caracteriza casi siempre por tener una economía muy cambiante, la falta de recursos, más precisamente, la falta de financiamiento para los proyectos de estas características. Se hace muy difícil de conseguir en este tipo de escenarios. Sin embargo, y más importante aún, es que hoy no contamos con la presencia de un ecosistema emprendedor tecnológico que logre contener o dar ciertas respuestas a esas necesidades. Los actores involucrados no tienen una comunicación fluida y se focalizan en participar en una competencia de egos, es decir, compiten entre sí en vez de trabajar en conjunto. Desde un principio, todas las iniciativas llevadas a cabo para la implementación de un ecosistema, estuvieron muy condicionadas, y en la actualidad, todo continúa de la misma manera, cada uno se encierra en su propio sistema. En el caso de las universidades, como uno de los actores más importantes, presentan ciertas limitaciones con respecto a los riesgos no asumidos, sólo existe formación y esto hace muy endeble al ecosistema emprendedor. No hay decisión política de asumir el riesgo empresarial y se focalizan sólo en la formación de los emprendedores” (Juan Manuel Menazzi, Director del Centro de Emprendedores del ITBA).

Si bien el eje central de análisis de este punto, de acuerdo a los testimonios ofrecidos, apuntan en su gran mayoría hacia la misma dirección, es decir hacia la definición de políticas públicas y sus probables implicancias, resulta inevitable encontrar una justa medida sin apelar a la comparación con otros casos similares dentro de su entorno. En ese sentido, y haciendo referencia a algunos ejemplos desarrollados en la región, especialistas como Francisco Garzón, sostienen:

“A nivel local se debe trabajar aún más para lograr una mayor consistencia en las políticas estatales para fomentar el emprendedorismo tecnológico, debe haber una mayor claridad con los objetivos que se pretenden alcanzar. Un caso paradigmático que puede ser analizado como ejemplo, es el modelo implementado desde hace algunos años en Chile, que a través de la interacción fluida de los diferentes actores, lograron alcanzar una mayor y mejor dinámica de todo el ecosistema emprendedor tecnológico” (Francisco Garzón, Coordinador del Programa Nxtplabs).

Siguiendo esta línea, pero enfocando su mirada sobre aquellos modelos con arraigada tradición emprendedora, Pablo Simón brinda su opinión al respecto y toma como punto de referencia, algunos casos de países tecnológicamente avanzados y su impacto en el ámbito social de los mismos. Así, con relación a este aspecto, comenta:

“Desde las políticas públicas hay distintas iniciativas que están funcionando con cierta eficiencia. Desde las universidades, continúa faltando un poco más de apoyo institucional, en cuanto a la formación de emprendedores, considerando que la gran mayoría sale desde ese ámbito. Hay que tratar de imitar aquellos modelos que han logrado hacer un verdadero cambio cultural en este sentido, por ejemplo, el caso de Israel, donde el emprendedor ocupa un estatus en la sociedad similar al de un “actor de Hollywood” o un “Rock Star”, no por su estrellato, sino por lo que representan. En países como Estados Unidos y el ejemplo de Israel, el ecosistema lo tienen bien definido, y por consiguiente, los emprendedores están bien visto, pero esto se trata de una cuestión cultural que se viene trabajando desde hace bastante tiempo. Hoy en Argentina, ya no es tan valorado trabajar en una corporación como hace unos años atrás, y el emprendedor no está del todo bien visto como debiera, hace falta un revés para recomodar las cosas, pero eso definitivamente lleva tiempo y convicción” (Pablo Simón, Co-Founder & CEO de Quasar Ventures).

Dentro de este enfoque, se señalaron distintos ejes estratégicos, los cuales, según los especialistas consultados, se debe profundizar y tal vez, adoptar como posibles líneas de acción de un plan estratégico, tendiente a perfeccionar algunos aspectos presentes en el modelo actual. En tal contexto, se plantea la definición de políticas públicas como un factor central para generar un ambiente propicio para el desarrollo del ecosistema.

Sin embargo, desde otra perspectiva, y con una mirada optimista hacia este escenario, Francisco Coronel centra su atención sobre el comportamiento de los emprendedores tecnológicos y las oportunidades de negocios en desarrollo. Al respecto, señala:

“Sin dudas, el ecosistema emprendedor tecnológico seguirá madurando. Si bien hay barreras, también hay ventajas. Argentina es un país que convive con el riesgo, no es un impedimento, y esto significa oportunidades para los emprendedores. Hoy, Internet se presenta como una atractiva herramienta para el desarrollo de nuevos negocios, habrá mayor presencia a nivel mundial en el mercado digital en los próximos años, y eso se convertirá en nuevas oportunidades de negocios, dependerá de los emprendedores captar esas oportunidades” (Francisco Coronel, Co-Founder & CFO de Nextperience).

Respecto a aquellos factores y atributos que se encuentran enmarcados dentro del contexto emprendedor tecnológico local y/o regional, los especialistas entrevistados describen una serie de comentarios generalizados, los cuáles pueden visualizarse a modo de síntesis de forma detallada para su correspondiente lectura y comprensión, a través de la siguiente nube de palabras:

Figura 3: Contexto del Ecosistema Emprendedor Tecnológico Local y Regional.

propuesto, y el análisis de distintos casos de estudios contemporáneos, en relación a la temática que esta tesis indaga.

Así, en los capítulos siguientes, se analizarán por un lado, aquellos factores críticos resultantes del espectro de respuestas obtenidas, y por otro lado, los casos de estudio seleccionados, clasificados en base a los distintos tipos de iniciativas institucionales existentes para tal fin y las estrategias de negocios desarrolladas por sus equipos de gestión, poniendo foco en el instrumental teórico diseñado en los capítulos anteriores.

Programas de Emprendimientos de Base Tecnológica en AMBA

El siguiente apartado muestra los resultados de la encuesta acerca de los Programas de Emprendimientos de Base Tecnológica correspondientes al AMBA, realizado en el mes de mayo del 2020, a través de la empleabilidad de las herramientas de software gratuito “Encuesta Fácil” y “Nubedepalabras”, orientadas hacia un segmento específico de emprendedores tecnológicos de procedencia local y regional.

Para tal fin, se utilizó un formulario “online” con 5 consignas, cuyo contenido contempla un total de 14 preguntas integrado por un set de diferentes escalas de respuestas, con el propósito de poder indagar sobre las características principales del tema en estudio y sus consideraciones generales respectivas (Anexo 2).

La participación en la encuesta fue de carácter voluntario, en donde participaron en su gran mayoría, directores y socios fundadores de 20 emprendimientos tecnológicos, los cuáles respondieron activamente a través de un link compartido por mail, y además forman parte de un segmento específico determinado para el caso propuesto.

Las respuestas se fueron acumulando en una función de la herramienta seleccionada y se procesaron estadísticamente en porcentajes, desde donde pueden exportarse a una planilla de cálculo “Excel”, para luego ser analizadas, clasificadas y representadas gráficamente, a los fines de una comprensión práctica de los resultados obtenidos.

Las consignas evaluadas se clasificaron de acuerdo a la siguiente consideración:

- 1) *Consideraciones generales (marco introductorio)*
- 2) *Programas Institucionales*
- 3) *Contenido Estructural y Organizativo*
- 4) *Valoración General y Comentarios*
- 5) *Emprendedores Tecnológicos*

En función del modelo explicativo empleado, se considera que estas consignas tienen una marcada impronta en la relación entre los actores involucrados, sus perspectivas e intereses, siendo su análisis determinante para entender la dinámica existente de los programas referenciados.

- **Programas Institucionales**

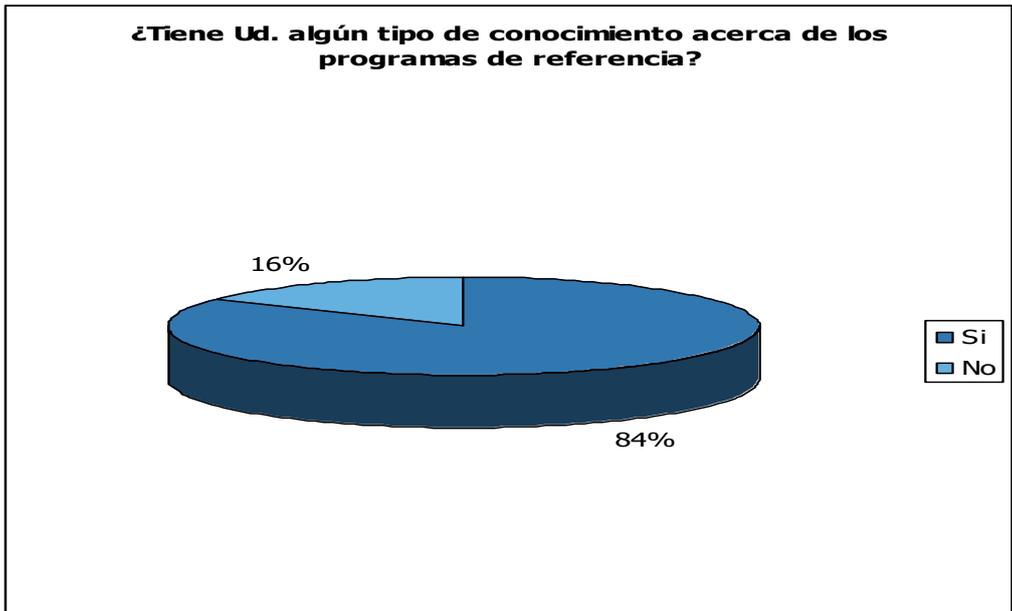


Gráfico 23

Fuente: Elaboración Propia

Tal como puede observarse, una vasta mayoría de los emprendedores tecnológicos encuestados, manifiesta tener algún tipo de conocimiento sobre la presencialidad de los programas de emprendimientos del segmento, ya sea de procedencia pública, mixta o privada. Esta confirmación, se encontraría fuertemente relacionada con los atributos de cada una de las instituciones vinculantes, adquiridos a lo largo del tiempo, como por ejemplo, imagen, trayectoria, reputación, credibilidad, entre otros.

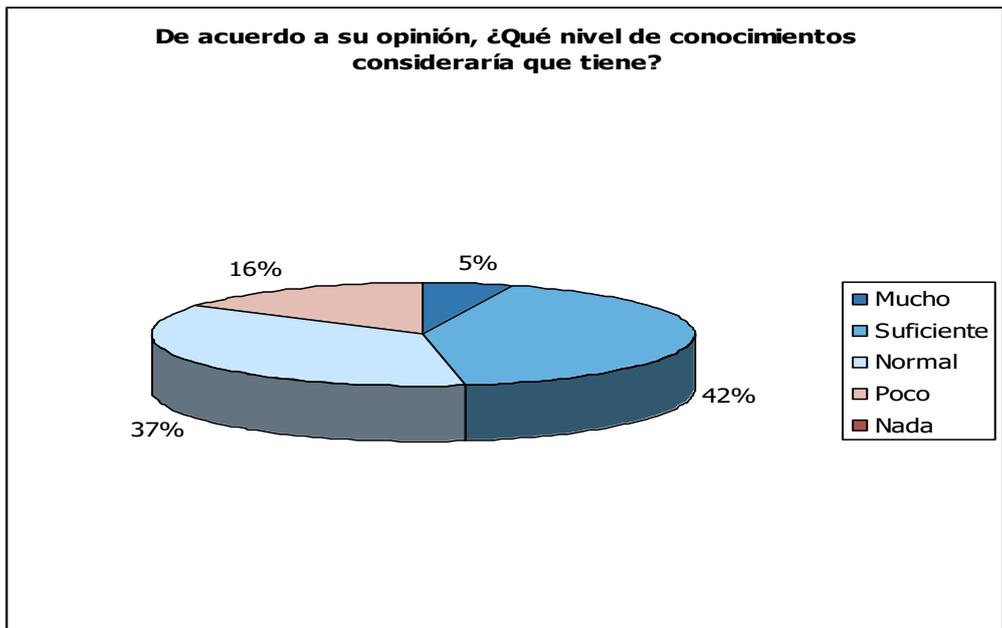


Gráfico 24

Fuente: Elaboración Propia

Si bien los programas de emprendimientos demuestran tener un fuerte componente de visibilidad en el entramado señalado, poco menos de la mitad de los emprendedores encuestados (47%), manifiesta tener un alto grado de conocimiento sobre los mismos, en segundo lugar con el (37%), asegura tener nociones generales, y finalmente sólo el (16%) con algún tipo de conocimiento básico. En este sentido, resulta muy evidente el papel determinante que juega la opción por una estrategia de comunicación específica por parte de las instituciones que intentan difundir tales iniciativas.

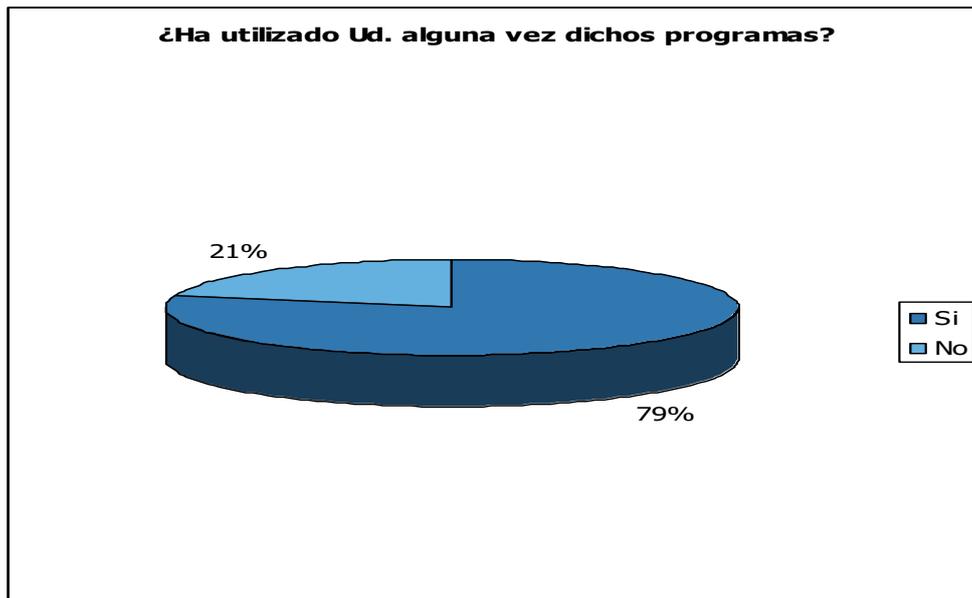


Gráfico 25

Fuente: Elaboración Propia

En relación a este aspecto, se puede observar que la gran mayoría de las respuestas obtenidas (79%), describe una utilización más que significativa de los programas por parte de los emprendedores encuestados, lo que contrastaría considerablemente con el desarrollo del punto anterior. Esta emergente dicotomía, podría ser el resultado del nivel de experiencia alcanzado en el desafío de incursionar por este tipo de iniciativas, ya sea de manera transitoria, complementaria, exitosa o no, entre otras.

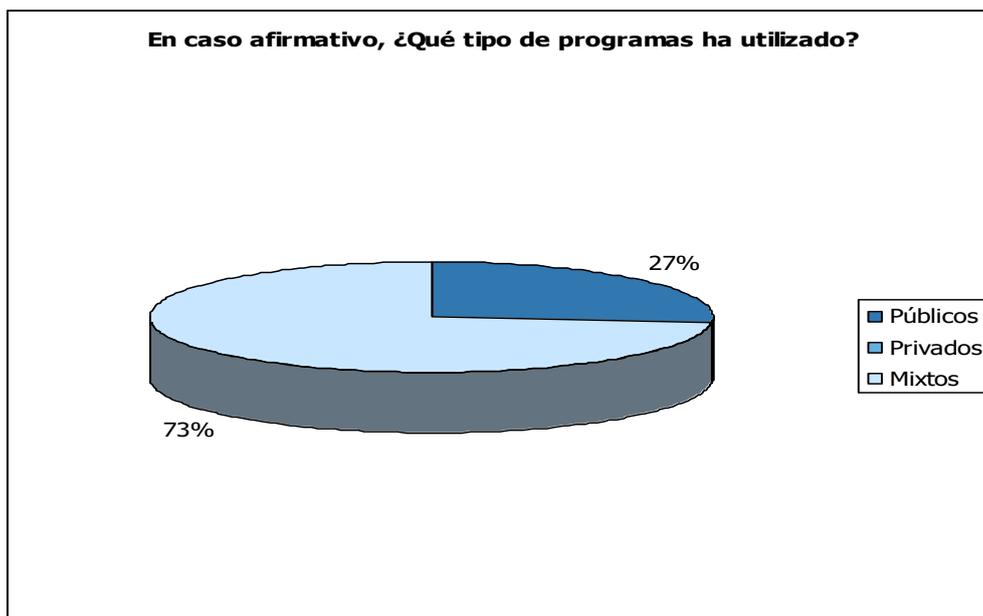


Gráfico 26

Fuente: Elaboración Propia

Al realizar la consulta sobre la disponibilidad de los programas de emprendimientos, se observa que la mayoría de los emprendedores tecnológicos encuestados, encauzó los requerimientos del proyecto hacia los programas de emprendimientos mixtos (73%), y en mucha menor medida, hacia los del ámbito público (27%), sin consideración alguna hacia los del ámbito privado exclusivamente. En este marco, la elección del programa representa un factor muy importante dado que denota madurez y responsabilidad para tomar decisiones y asumir riesgos por parte del equipo emprendedor, entendiendo en

este caso, que tanto la mixtura de contenidos como de iniciativas, representa la opción más accesible y acorde a las necesidades emergentes.

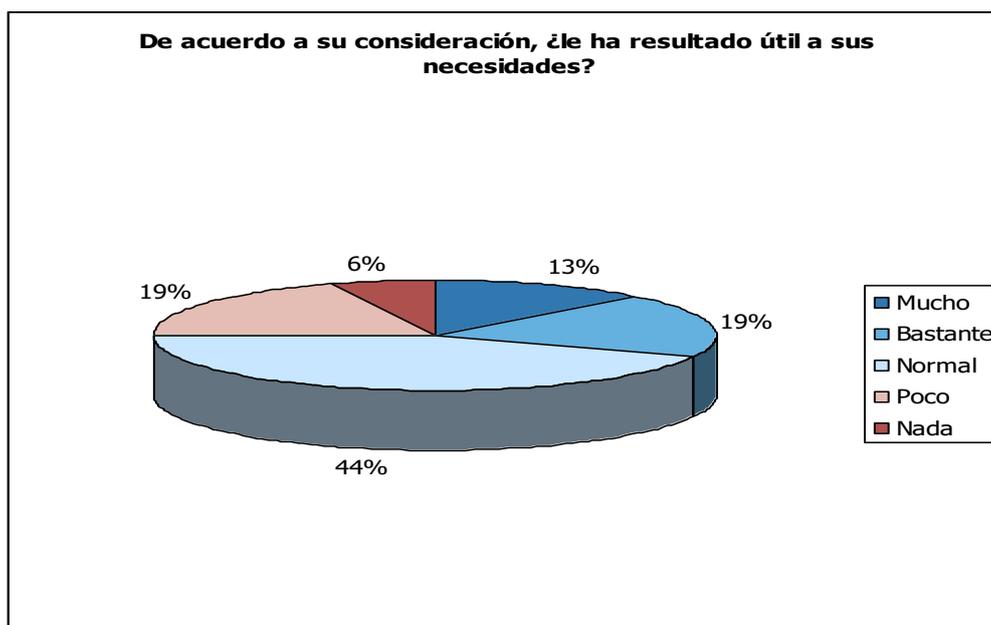


Gráfico 27

Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente interrogante planteado, se puede advertir como es la tendencia de las respuestas obtenidas respecto al nivel de satisfacción de todos los encuestados en su incursión por dichos programas. En este sentido, resulta notorio ver como la mayoría (68%), confirma que su experiencia personal no ha sido del todo satisfactoria, seguido por un (32%) que manifiesta expresamente lo contrario, dando lugar al surgimiento de nuevos interrogantes.

Si bien los programas de emprendimientos de base tecnológica demuestran tener una marcada presencia en el segmento señalado, su efectiva empleabilidad como recurso estratégico se encuentra alineada con el nivel de expectativa del equipo emprendedor en un momento determinado. A partir de aquí, el entramado de contenidos que logran dar forma a este tipo de iniciativas en conjunción con las necesidades imperantes del proyecto o emprendimiento, determinan fuertemente el cúmulo de experiencia de los emprendedores tecnológicos participantes, y en este aspecto, herramientas como ser, formación emprendedora, asistencia legal y técnica, y fundamentalmente obtención de financiamiento, denotarían la presencia de ciertos desajustes comunicacionales en el proceso de interacción entre los actores implicados.

▪ **Contenido Estructural y Organizativo**

En la consideración y evaluación de esta consigna, se tomo como punto de partida, el concepto de valoración sobre todos aquellos aspectos que logran dar forma, a grandes rasgos, a la presencialidad de los programas de emprendimientos señalados. En este sentido, elementos centrales como contenidos, promoción y difusión, visibilidad, entre otros, y su correspondiente medición, resultan de suma importancia a los fines de este trabajo de investigación, los cuáles serán analizados según detalle a continuación:

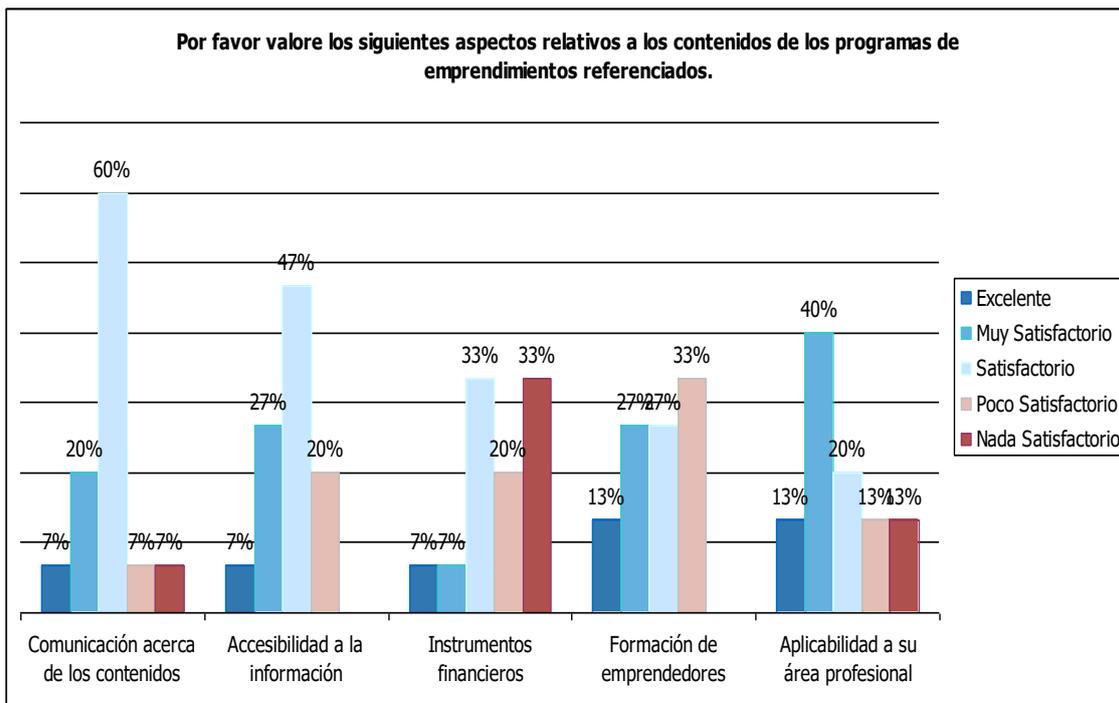


Gráfico 28

Fuente: Elaboración Propia

De los aspectos que conforman el marco de esta consigna, se puede observar que la faceta comunicacional de las instituciones que promocionan los contenidos de tales iniciativas, se encuentra bien posicionada en la consideración de una amplia mayoría de los emprendedores tecnológicos encuestados (87%), aunque este resultado denota al mismo tiempo, un margen importante de mejora en la definición de algunos de sus ejes estratégicos adoptados. En este sentido, el acceso a la información representa un factor preponderante sobre la elección de alguna de dichas iniciativas, sin embargo, su máxima valoración alcanzada (47%), indicaría la existencia de serios inconvenientes en la disponibilidad de datos elementales para el caso, ya sea a través de sitios Webs, atención telefónica y personalizada, reuniones informativas, entre otros.

En el caso de los recursos de financiamiento propuestos, se observa claramente una tendencia casi uniforme en su valoración, producto de un alto nivel de disconformismo por gran parte de la muestra encuestada (53%), considerando que un (33%) restante, solo lo considera como algo apenas satisfactorio. Este recurso fundamental constituye el aspecto central de los programas referenciados, y es a la vez, el factor motivacional por el que los emprendedores tecnológicos analizan minuciosamente su participación.

No obstante, dichos resultados demuestran fehacientemente la presencia de una serie de inconsistencias vinculadas a algunos aspectos importantes de este entramado de relaciones, como por ejemplo: el contexto económico local, políticas públicas, cultura emprendedora, entre otras variables afines.

Desde la perspectiva de la formación emprendedora, y haciendo un paralelismo con el punto anterior, el nivel de disconformismo expresado representa tan sólo el (33%) de las valoraciones respectivas, considerando que el (67%) de las respuestas restantes, manifiesta haber tenido una experiencia positiva en este punto. Al realizar la consulta sobre su aplicabilidad en su ámbito profesional, la gran mayoría de los emprendedores tecnológicos encuestados (73%), refuerzan aún más esta tendencia, lo cual se aprecia como un valioso aporte en el complejo desafío de emprender, pero también como una condición necesaria respecto a la funcionalidad de los programas referenciados.

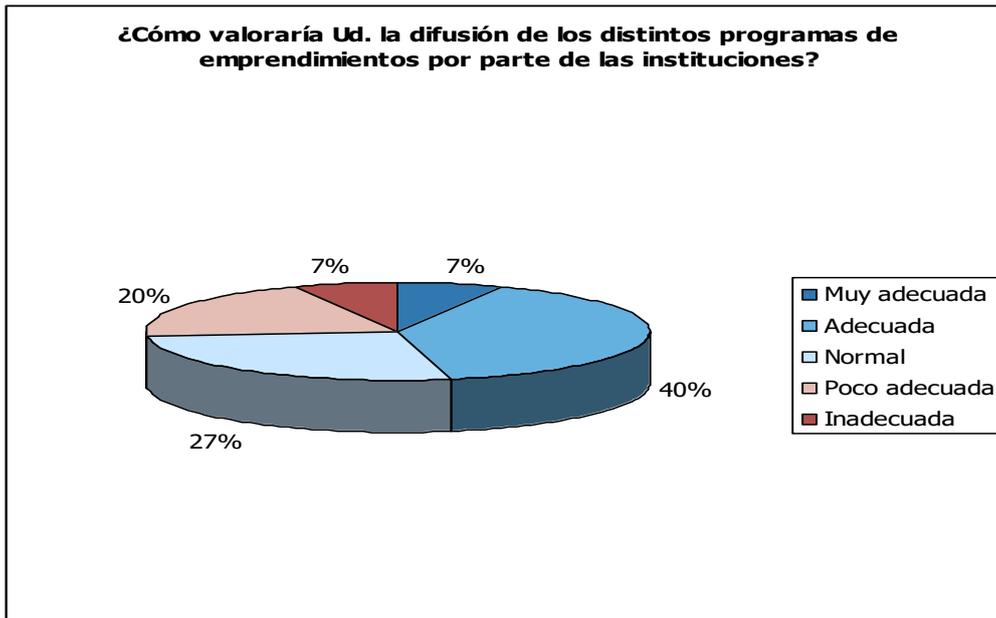


Gráfico 29

Fuente: Elaboración Propia

En relación a la consideración de este punto, se puede observar como sólo una parte de los emprendedores encuestados (47%), valora de forma satisfactoria este atributo comunicacional característico de las instituciones respectivas, lo cual confirmaría, en cierto modo, la presencia de notorias fragilidades inherentes a la elaboración y diseño de la estrategia de comunicación adoptada. En tal sentido, es menester considerar una estricta tarea de revisión, análisis, y evaluación sobre aquellos ejes estratégicos que la componen, a los efectos de poder plasmar las acciones de mejora correspondientes.

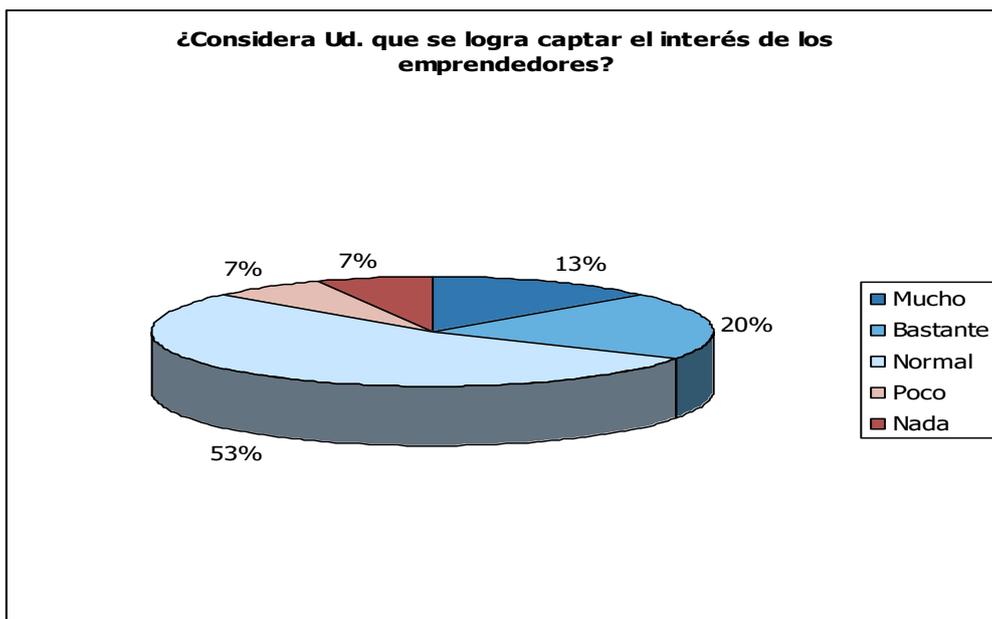


Gráfico 30

Fuente: Elaboración Propia

Tal como se tratará en el apartado anterior, aquí se puede evidenciar como una de las inconsistencias marcadas, producto de las fragilidades subyacentes, logra tomar forma a través del mensaje que las instituciones intentan difundir respecto a sus programas, ya que como puede observarse, solamente el (33%) de las valoraciones respectivas, demuestra que se logra afianzar consistentemente el interés de su público objetivo.

- **Valoración General y Comentarios**

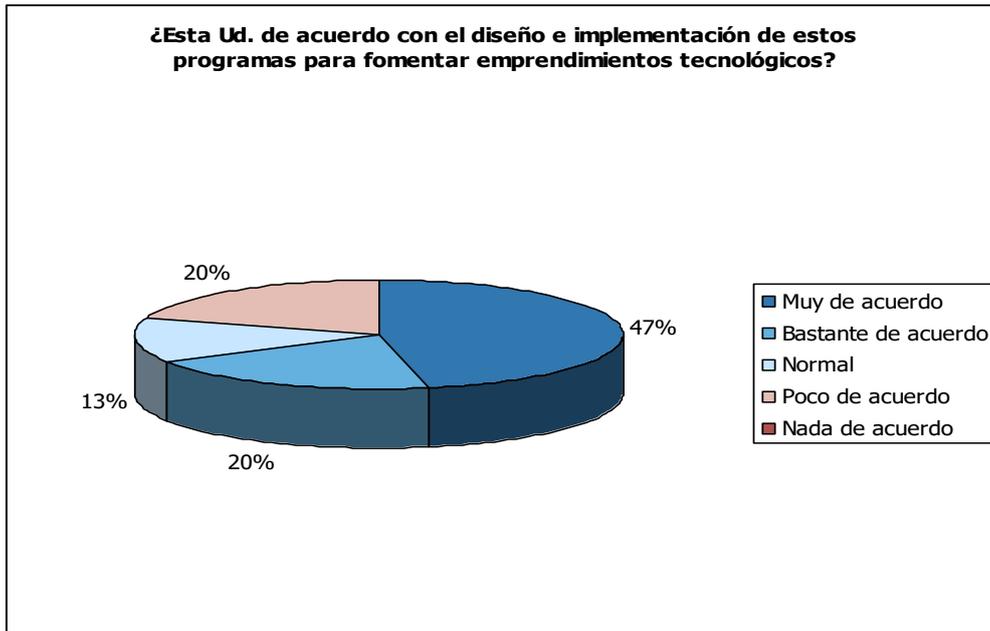


Gráfico 31

Fuente: Elaboración Propia

Si bien este segmento de programas de emprendimientos evaluados, demuestra tener ciertos aspectos endebles en su composición, al realizar la consulta sobre la consigna planteada, la mayoría de los emprendedores encuestados (67%) afirma enfáticamente su posición de concordancia. Esta valoración supondría que a pesar de las fragilidades ya observadas, estas iniciativas propuestas continúan siendo altamente consideradas como instrumentos estratégicos y de soporte para la materialización de sus proyectos o emprendimientos, dejando un amplio margen para su revisión y mejora continua.

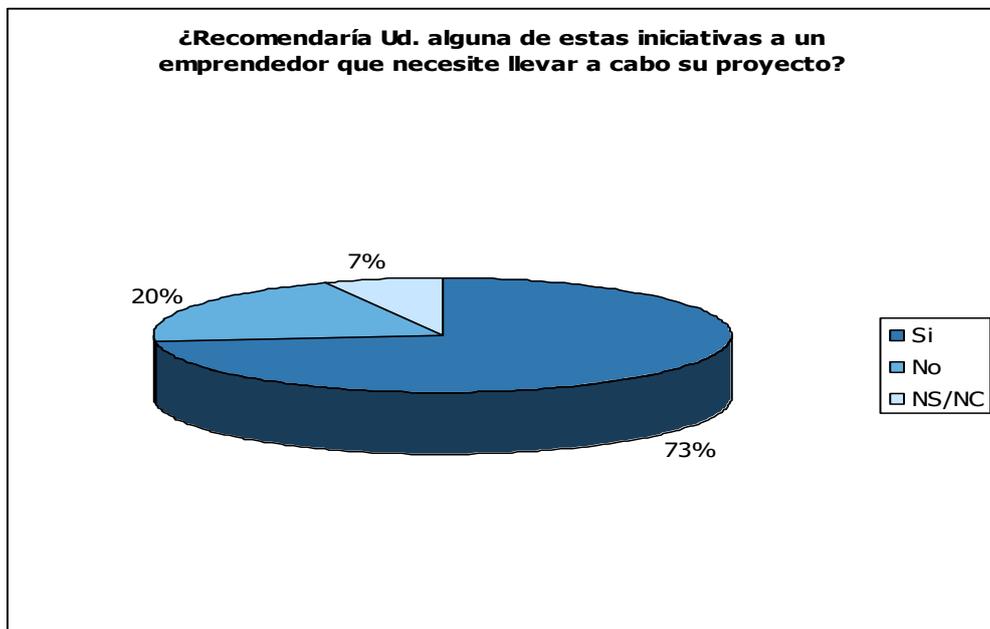


Gráfico 32

Fuente: Elaboración Propia

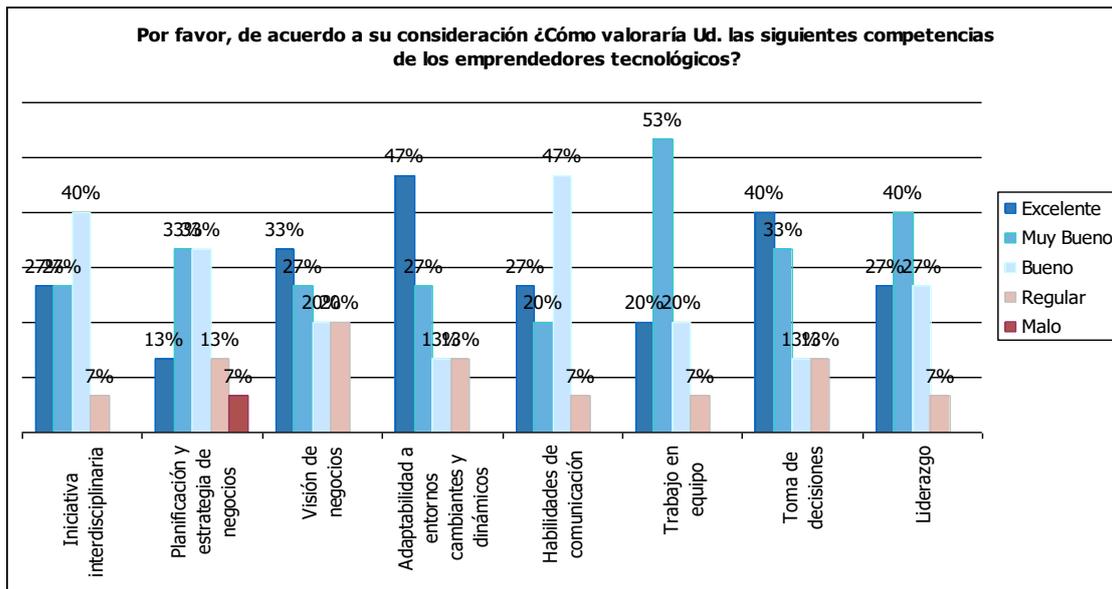


Gráfico 33

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico precedente, puede observarse cómo se ven reflejados los emprendedores tecnológicos encuestados, de acuerdo al nivel del conjunto de habilidades, aptitudes y conocimientos (competencias emprendedoras) asimilados a lo largo de su trayectoria laboral y formativa. En tal sentido, los resultados obtenidos describen que dimensiones como: adaptabilidad a entornos cambiantes y dinámicos (74%), la toma de decisiones (73%), trabajo en equipo (73%), liderazgo (67%) y visión de negocios (60%), resultan ser las de mayor valoración, mientras que iniciativa interdisciplinaria, planificación y estrategia de negocios, y habilidades de comunicación, demuestran ser las que mayor fragilidad presentan al no poder superar la media establecida de dichas afirmaciones.

La tendencia de estos resultados, se encuentra alineada mayoritariamente respecto a los comentarios descritos en el contexto del apartado anterior, sin embargo, al tratarse de valoraciones basadas en autopercepciones de los encuestados, podrían diferir en parte, de algunas consideraciones generales de otros actores del entorno ya tratadas, como por ejemplo, el enfoque del concepto de trabajo en equipo, la cuál junto a otros conceptos complementarios, se analizarán en detalle en apartados posteriores.

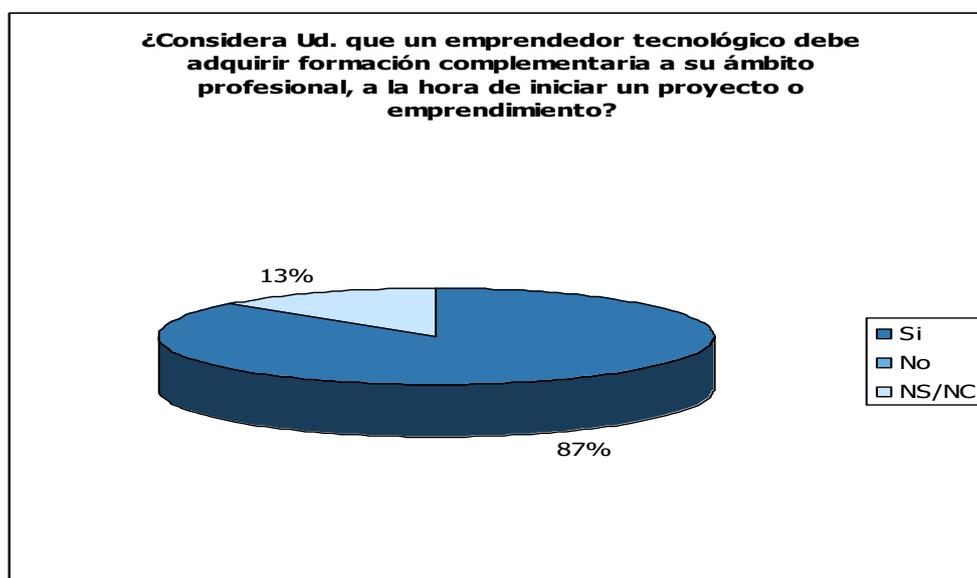


Gráfico 34

Fuente: Elaboración Propia

Tal como se puede observar en el presente gráfico, la tendencia pronunciada de gran parte de los resultados obtenidos (87%), demuestra una sólida posición por parte de los encuestados en relación a la consigna referenciada, considerando además, que el (23%) restante, se abstuvo de contestar por diversas razones. Si bien además, afirman tener un cierto nivel de competencias satisfactoriamente desarrollado, es menester dar cuenta acerca del papel preponderante que le asignan a la formación emprendedora como herramienta de gestión complementaria a los fines del objetivo propuesto.

Figura 5: Síntesis de Resultados



Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, en relación a la última pregunta (opcional y abierta) que cierra el cuerpo de trabajo de investigación de esta encuesta, se puede observar claramente a través de la siguiente nube de palabras, un marco de conceptos clave extraídos de una serie de comentarios finales por parte de los emprendedores tecnológicos encuestados.

En este sentido, palabras como, realmente, emprendedores, programas, negocios, son algunas de las más representativas debido a su exposición en la temática en estudio en general. Por otra parte, palabras como habilidades, mercado, aprender, nuestro, razón, sería, forma, pareceres y vinculación, se hacen presentes como disparadores de algunas ideas centrales que invitan a reflexionar sobre la consigna propuesta.

Entre el abanico de ideas emergentes, resaltan aquellas que continúan focalizándose sobre las dificultades presentes en los programas de emprendimientos ya tratados, y desde otro lugar, aquellas que se perciben, a priori, como ciertas debilidades alineadas a los perfiles emprendedores. En definitiva, la integración de otros actores del entorno, como por ejemplo, los ámbitos académicos de formación universitaria, se entiende que pueden generar un gran aporte desde su rol designado, ya sea colaborando a adquirir un enfoque más realista sobre las necesidades de un proyecto o emprendimiento y/o a potenciar las competencias emprendedoras de un equipo de trabajo específico.

Consideraciones Generales

Tal como puede apreciarse en el marco de los resultados globales obtenidos en dicha encuesta, lo primero que se puede observar es el amplio nivel de conocimiento por parte de una gran mayoría de los emprendedores tecnológicos encuestados (84%), sobre la marcada presencia que tienen los programas de emprendimientos analizados en el contexto señalado. Esta parte de la muestra, y probablemente más, expresan abiertamente haber tenido algún tipo de participación por alguna de estas iniciativas, principalmente a través de una combinación de posibilidades procedentes del ámbito público y privado, es decir mixtos (73%), con el propósito de incrementar el margen de oportunidades para el caso. Asimismo, resulta interesante resaltar, la ausencia de un juicio de valor respecto a la utilización exclusiva de las iniciativas del ámbito privado, el cuál estaría alineado a las complejidades subyacentes de su propio entramado.

Sin embargo, dentro de este esquema de condiciones que presenta tal escenario, sólo el (32%) afirma contundentemente haber tenido una experiencia al menos satisfactoria respecto a su paso como participantes en la dinámica propuesta por tales iniciativas, lo que demuestra fehacientemente, la existencia de una importante brecha entre el nivel de expectativas generado en un momento dado y las sensaciones intrínsecas producto del desafío asumido con el objetivo de dar forma al proyecto o emprendimiento.

En relación a la estructura organizativa de los programas señalados, aspectos como comunicación, acceso a la información y aplicabilidad a su área funcional, son los más valorados por los emprendedores encuestados, aunque al mismo tiempo, presentan oportunidades de mejoras claras. No obstante, el acceso a financiamiento y formación emprendedora se identifican como los aspectos más frágiles y con serias dificultades a resolver, aunque a priori, no debilitarían el vínculo con el segmento emprendedor.

Si bien el aspecto comunicacional se encuentra, a grandes rasgos, bien valorado y es considerado un factor clave en este proceso, la estrategia definida para la difusión de los contenidos evaluados, demuestra cierta permeabilidad a los fines propuestos, ya que sólo el (47%) de los encuestados, la considera al menos como adecuada. Esto se puede evidenciar también, a través de la valoración respecto de su efectividad, dónde sólo el (33%) afirma que logra captar ampliamente el interés de los emprendedores.

Desde la perspectiva de las valoraciones y comentarios generales, los emprendedores tecnológicos encuestados aseguran, al menos estar de acuerdo (67%), en que dichas iniciativas pueden ser las herramientas impulsoras de proyectos o emprendimientos, lo que daría cuenta de estar en línea con algunas observaciones descritas. Sin embargo, a pesar de las fragilidades remarcadas, estarían dispuestos a recomendarlas a otros colegas que se encuentren en una situación similar en un futuro cercano (73%), lo que da lugar a que más allá de la experiencia adquirida, su relevancia resulta significativa.

Entre los aspectos importantes no tratados en esta encuesta, emergen algunos temas que bajo la consideración de los encuestados, impactan negativamente en la dinámica de las iniciativas propuestas, sobre todo, aquellos vinculados a un cierto desajuste de tipo estructural, tales como: soporte en la definición de un plan técnico complementario al plan de negocio, desarticulación de intereses políticos arraigados en los programas, formación técnica y comercial, son los más frecuentes en los comentarios obtenidos.

Por último, la consigna que integra un conjunto de competencias clave que hacen a los emprendedores tecnológicos, es en promedio bueno, teniendo en cuenta además que tales valoraciones están basadas generalmente en percepciones personales y pueden

diferir en forma del pensamiento de otros actores del entorno. En tal sentido, al evaluar la necesidad de formación emprendedora, una gran mayoría de los emprendedores encuestados (87%), sostiene que es un factor determinante en esta parte del proceso, lo cuál da cuenta que en las valoraciones de competencias emprendedoras como: iniciativa interdisciplinaria, planificación y estrategia de negocios, visión de negocio y habilidades de comunicación, presentan algunas oportunidades de mejoras aplicables, sin considerar el trabajo en equipo, la cuál invita a repensar su compleja significancia.

Así, como la valoración de algunas competencias emprendedoras críticas se muestra uniformemente dispar en función de los resultados positivos obtenidos, y la formación emprendedora es altamente considerada, otros aspectos intrínsecos emergen de sde una perspectiva de mejora, como pueden ser: capacidad de proyectar contextos y comportamientos, aprender a capitalizar experiencias fallidas, autoconocimiento, entre otras, las cuáles necesitan profundizarse en su análisis y se tratarán más adelante.

Casos de Análisis

El trabajo de esta tesis adoptó el estudio de casos múltiples, entre otros, como una estrategia de investigación empírica orientada a captar aspectos generales de la vida social. Una de las particularidades de este enfoque es que permite abordar diversidad de fenómenos contemporáneos, como los que representan los procesos de gestación y gestión de empresas tecnológicas, dando lugar al fortalecimiento de un ecosistema emprendedor en la Argentina. En este sentido, se orienta a responder preguntas sobre el cómo o de qué manera se suceden las cuestiones que se pretenden investigar (Yin, 1984). La muestra es intencionada lo que permite que los casos se seleccionen de acuerdo a diversos criterios, los que se establecen en base a similitudes o diferencias entre ellos (Neimand y Quaranta, 2006).

La elección de este trabajo empírico se estableció con el objetivo de describir , desde una perspectiva práctica, la funcionalidad de los programas de emprendimientos de base tecnológica. Para ello, las unidades de análisis a considerar, son particularidades adoptadas de experiencias de emprendedores tecnológicos en la gestión de proyectos de estas características, y se tomaron como casos, la selección de empresas de base tecnológica que hayan incursionado bajo esta modalidad, o bien, alguna otra iniciativa que contenga como objetivo la misma finalidad.

En efecto, para el caso se eligieron tres compañías jóvenes localizadas en el (AMBA), correspondientes a diferentes actividades: a) “Think Y”, especializada en el ámbito de consultoría de marketing digital; b) “Tualbañil.com”, dedicada al asesoramiento online para la contratación de servicios del rubro de la construcción y c) “Wideo”; un espacio para diseñar videos animados de forma online a través de una plataforma tecnológica (Ver Cuadro de Síntesis de Casos en Anexo 4).

Caso de estudio: “Think Y”

1) Perfil profesional del fundador/a del emprendimiento

- Fundador/a: Manuela Arnedo Barreiro
- Formación: Licenciada en Administración de Empresas (Universidad de San Andrés). Maestría en Finanzas (UCEMA)

2) De la Idea al Proyecto

Manuela, la fundadora y responsable de este emprendimiento, desarrollaba su carrera profesional trabajando primero en un banco. *“Y mientras hacía un Máster en Finanzas, me di cuenta que Internet era uno de los negocios con mayor proyección. Podría haber hecho una gran carrera dentro de la actividad bancaria, pero quería ir a una velocidad mayor que la de una corporación”, cuenta.*⁶⁸ De esta manera, Manuela decidió iniciar su propio camino y comenzó a contactarse con algunos especialistas en el tema. Así, logró contactarse con gente de *Silicon Valley* en *Estados Unidos*, en búsqueda de asesoramiento para abordar el desafío de este emprendimiento.

Su proyecto desembarcó en *Chile*, precisamente en *Start Up Chile*, (un programa local tipo incubadora por un lapso de tiempo de 6 meses) a través del cual, pudo obtener la mayor parte de la financiación para iniciar su proyecto. *“En mi búsqueda de inversores*

para financiar mi proyecto, me encontré con uno de mis amigos, quien tenía bastante conocimiento sobre rondas de inversión, y me recomendó este programa. Me informé acerca de sus contenidos, y como cualquier emprendedor que se encuentra en este proceso, me inscribí, presente mi proyecto, y luego de un tiempo, gané el concurso”

Esta breve pero beneficiosa experiencia por *Start Up Chile*, le permitió conseguir una retribución económica de *U\$S 40.000.-* para llevar adelante su proyecto y comenzar a incursionar como emprendedora tecnológica dentro del ámbito empresarial.

De regreso en Argentina, se relacionó con el equipo de *Nextperience* con el propósito de avanzar un paso más en este desafío. Para ello, decidió transitar un breve tiempo por *“Nxtplabs”* (su programa de incubación y aceleradora de proyectos tecnológicos) con la idea de hacer madurar su proyecto y comenzar a operar en el mercado local. *“Pensé en darle una vuelta más al proyecto con una ronda de inversión adicional, y así no tener que pasar ningún sobresalto, pero luego de un tiempo decidí abandonar esta idea, ya que me di cuenta que estaba lista para hacer frente a cualquier obstáculo por mi cuenta”* sostiene.

Así, Manuela creó su primera Start up, *“Think Y”*, una consultora de marketing digital. *“Aprendí trucos de posicionamiento Web y cuales son la palabras más buscadas, pero lo fundamental es que logré rodíarme de buenos especialistas”,* señala.

El emprendimiento se armó con un capital de inversión inicial de *\$ 10.000.-*, anterior a su paso por el periodo de incubación en el exterior. Hoy en día tiene firmas globales en calidad de clientes como *L’Oreal, Dove, GM y LG*, entre otros. *“Tenemos perspectivas importantes de cara al futuro, es más, dentro de muy poco tiempo, uno de mis socios que se sumó con posterioridad al equipo original, va camino a abrir una nueva oficina comercial en México para representar a nuestra firma”* agrega.

3) Acerca del equipo emprendedor

Además de su fundadora, durante la etapa de implementación de proyecto se sumaron 3 especialistas tecnológicos de marcada orientación emprendedora, quienes serían los responsables del desarrollo de la plataforma tecnológica para comercializar la marca e interactuar con los distintos clientes. *“Cuando iniciamos el proyecto desde cero éramos un equipo de personas con cierto vínculo, pero luego, cada uno fue tomando su propio camino y me quedé sola con todo el proyecto. Estas cosas suelen suceder cuando uno comienza un emprendimiento determinado, está en uno decidir continuar con la idea y seguir transitando este desafío”* sostiene.

⁶⁸ El Cronista (05/03/2013), “Las emprendedoras toman el control”. Extracto de nota publicada en el suplemento IT Business del mencionado periódico tomado como fuente de información complementaria de la entrevista realizada a la persona de referencia.

Actualmente, cuenta con un equipo de 8 integrantes, *“Busco gente más talentosa que yo, no me da miedo que me superen. Y si se van a otro lugar, mantenemos una buena relación y me traen nuevos negocios”*, asegura.⁶⁹ Siguiendo esta misma línea, agrega: *“El equipo de trabajo lo es todo, más en estas instancias, necesitas un buen equipo para hacer cosas buenas. Es como un equipo de fútbol, para ganar cosas importantes tienes que tener buenos jugadores”*.

Hoy, la empresa lleva cinco años operando en el mercado con un plan de negocio bien definido, el cual se gestiona día a día para adaptarse a los vaivenes de un escenario económico dinámico y cambiante, cuenta en su haber con tres unidades de negocios

bien diferenciadas, y en este sentido la fundadora del emprendimiento hace hincapié, por sobre todas las cosas, en el desarrollo del clima laboral. Con respecto a este punto confiesa: *“Somos muy compañeros y salimos en grupo. Para las fiestas, tuvimos que trabajar el 25 y 31. Definitivamente, esto no se logra sin cercanía y compromiso”*.⁷⁰

4) Acerca de la experiencia emprendedora

En este sentido, y recordando el camino recorrido, puntualmente por su paso por estas modalidades de soporte al emprendedor, Manuela comenta: *“Mientras hacíamos todos los esfuerzos para ir perfeccionando el proyecto, nos inculcaban casi siempre, poner foco en el concepto de Networking. De hecho, la gran mayoría de los programas de emprendimientos, hacen mucho hincapié sobre el real significado de este concepto. Si hay algo importante que me dejó esta experiencia, es que, si bien establecer una buena red de contactos es una parte muy importante en todo este circuito, aprendí que los negocios los tiene que hacer uno mismo, y eso depende de la actitud con que cada uno asuma sus compromisos en el día a día”*.

Por su parte, Sofía, miembro del equipo original de este proyecto, señala, *“La idea de emprender siempre implica un alto grado de responsabilidad pero al mismo tiempo de mucha incertidumbre. Hay que tener muchas ganas de probar todo el tiempo, algo así como un proceso de prueba y error. Además, hay que estar abierto al aprendizaje constante, y por sobre todas las cosas, aprender de los fracasos, algo que no resulta para nada sencillo en este rubro. Pero más importante aún, es tratar de desarrollar un alto nivel de sociabilidad con otros emprendedores, más allá de estar compitiendo en un nicho de mercado determinado, el hecho de compartir experiencias, conocimientos, etc., resulta indispensable para construir equipos de trabajo que sean efectivos”*.⁷¹

De acuerdo a su experiencia, producto en gran parte de su participación activa en este proyecto devenido en realidad, señala, *“En todo el escenario tecnológico, hablar de innovación forma parte de una cuestión central, más aún, cuando se toma la decisión de emprender. Sin embargo, hay que ser prudentes y tomar ciertos recaudos, ya que, la mayoría de los emprendimientos exitosos o que han logrado al menos consolidarse en el ámbito tecnológico, resultan ser réplicas de otros proyectos con algunas o muy pocas modificaciones”*.

Comentarios Finales

⁶⁹ El Cronista (05/03/2013), “Las emprendedoras toman el control”. Extracto de nota publicada en el suplemento IT Business del mencionado periódico tomado como fuente de información complementaria de la entrevista realizada a la persona de referencia.

⁷⁰ El Cronista (05/03/2013), “Las emprendedoras toman el control”. Extracto de nota publicada en el suplemento IT Business del mencionado periódico tomado como fuente de información complementaria de la entrevista realizada a la persona de referencia.

⁷¹ Para el desarrollo del caso en cuestión se realizaron entrevistas personales tanto con Manuela Arnedo (Founder & CEO), como así también con parte de su equipo original: Sofía (Business Analyst), quienes colaboraron brindando la información respectiva.

A modo de conclusión, Manuela Arnedo hace una breve síntesis de lo que significó su desafío personal como emprendedora, hasta convertirse en lo que es hoy, una joven mujer empresaria con ambición de ir por mucho más en el rubro de las tecnologías.

“Hoy, el ecosistema emprendedor se caracteriza mucho por los papelititos de colores, es decir, todo el mundo tiene el ideal de empresas como Mercado Libre y similares, todos quieren imitar el mismo caso, y en este sentido, hay que poner más realismo y no tanto idealismo. Estos han sido casos extraordinarios y difíciles de repetir, y si en esto uno pretende lograr metas, es difícil hacerlo sobre proyectos napoleónicos, hay que hacer todo en el día a día, no hay fórmulas mágicas”, sostiene.

Con respecto a la disponibilidad de los *Programas de Emprendimientos Tecnológicos* existentes se busca ampliar la base y facilitar el acceso a un conjunto de recursos.

En este sentido, estos mismos recursos tienen un grado de incidencia considerable en la consolidación de proyectos en fase de desarrollo o que se encuentren en situación de consolidarse como tal. De acuerdo a su experiencia personal, *Manuela* puntualiza:

“Mi estadía por las distintas iniciativas que me permitieron financiar mi proyecto, ya sea por Chile o mismo en Argentina, fue realmente toda una experiencia, y me quedo más con eso y no tanto con la incidencia final. Ahora, me llaman de distintos lugares para ofrecerme rondas de inversión con muchas promesas de marketing y papelititos de colores, pero con lo que tengo y pude lograr, me siento cómoda para continuar por mi camino por mi cuenta”.

El espíritu emprendedor de *Manuela* y su equipo, los llevó a incursionar por un nuevo sendero, el desarrollo y crecimiento organizacional, que hoy lleva casi 3 años de vida, pero en otros rubros: por un lado, las compras online, así crearon *“Trendsetters”*, una plataforma de e-commerce que vende los remanentes de grandes marcas y productos exclusivos de diseñadores, por otro lado, la publicidad en Internet, para ello diseñaron *“New Media”*, dedicada a la compra y venta de espacios publicitarios online.

Caso de estudio: “Tualbañil.com”

1) Perfil profesional del fundador/a del emprendimiento

- Fundador/a: Cristian Blanco
- Formación: Maestro Mayor de Obras (EET N° 21 “Fragata Libertad”) Licenciatura en Comercialización (Universidad Siglo XXI)

2) De la Idea al Proyecto

El fundador de este emprendimiento, trabajó durante un largo periodo en un conocido homecenter, *“A lo largo de mi trayectoria por la empresa, tuve la posibilidad de adquirir una intensa experiencia laboral en la parte comercial y operacional dentro del rubro de la construcción”,* señala. Como cualquier joven que inicia su carrera profesional en una organización determinada, comenzó cubriendo las posiciones operativas hasta llegar a ciertos niveles estratégicos, *“Me promocionaron en poco tiempo a Jefe de Ventas del Área de Construcción, y luego, a Gerente de la misma. Trabajando allí, me formé con un fuerte foco comercial, y al tener trato más que fluido con clientes y proveedores, me fui dando cuenta de ciertas necesidades que la empresa no podía dar respuesta, como por ejemplo, cotizaciones sobre ciertos trabajos que no realizábamos, contactos con proveedores específicos del rubro, entre otros”,* explica. De esta forma, *Cristian* decidió iniciar su propio recorrido como emprendedor, diseñando su proyecto personal, con el deseo de convertirlo en una gran compañía. *“Tuve la posibilidad de planificar una gran*

carrera en esa empresa, inclusive, uno de sus mayores proveedores me contrató para ocupar una posición similar a la que ya tenía, pero luego de un tiempo, me fui dando cuenta de que lo mío pasaba por otro lado, y de esta forma, decidí dedicarme de lleno a desarrollar y consolidar mi proyecto”, asegura.

Ante este escenario, uno de los desafíos principales que *Cristian* debía enfrentar como emprendedor, comenzaría desde la misma búsqueda de recursos para seguir adelante con su determinación. En este sentido, en su intento de establecer ciertos vínculos con posibles inversores, su búsqueda lo incentivó a relacionarse con personas cercanas a su mismo entorno, ya que de este modo, generaría niveles de compromiso y confianza que garanticen, en cierta medida, la continuidad del proyecto. Al respecto, argumenta: *“Cuando comencé a desarrollar la idea de este proyecto no estaba informado sobre las distintas fuentes de financiamiento existentes y no estaban tan difundidas como ahora.*

Actualmente, existe una amplia gama de recursos que te permiten conseguir distintas formas de financiación, ya sea desde el ámbito público como privado, pero no en ese momento. Por esa razón, tome la decisión de invertir mis ahorros personales y busque asociarme con gente de confianza”. La búsqueda de *Cristian* finalizó cuando se reunió con uno de sus amigos de la vida, para comentarle el proyecto y convencerlo sobre el potencial del mismo, y por otro lado, seguir los mismos pasos pero con uno de sus ex-compañeros de trabajo, con el que había compartido parte de su experiencia laboral. Ambos, convencidos de la propuesta, decidieron apostar por el proyecto, y hoy forman parte del conjunto de la masa societaria de la empresa. *“La inversión inicial para poner en marcha el proyecto fue de \$160.000. - y para este año (2014), si todo funciona como corresponde, tenemos proyectado una facturación estimada de \$1.800.000-”,* agrega.

Así, *Cristian* creó su primera Start up, *“Tualbañil.com”*, una plataforma online donde los usuarios pueden obtener asesoramiento y contratar los distintos servicios relacionados con el rubro de la construcción. *“Aprendí bastante acerca del ABC de la programación y trucos de posicionamiento Web, pero lo fundamental es que pude establecer una red de contactos importante y otra de muy buenos especialistas”,* señala.

El sitio Web comenzó a operar en el mercado local en diciembre del (2012) pero luego de un tiempo, más precisamente en enero del (2014), sufrió un abrupto cambio en su modelo de negocio, lo que originó que el proyecto incursionara por nuevos rumbos. Considerando que el rubro de la construcción constituye de por sí un rubro informal, la iniciativa comenzó como un *“Marketplace”*, pero luego se fue desarrollando para cubrir otras necesidades que fueron surgiendo y no habían sido contempladas en el proyecto *“La idea original fue mutando para responder a las nuevas exigencias que planteaba el nuevo escenario y para ello, tuve que implementar la visión aplicada por otros modelos de sitios Web, similares al que yo pretendía desarrollar”* explica. Los modelos tomados como ejemplo fueron los de *“Doutor Resolve”* (mayor red de franquicias del ámbito de la construcción) en Brasil y su homónima *“Mr. Handyman”* en Estados Unidos.

3) Acerca del equipo emprendedor

La característica distintiva de este emprendimiento es que desde sus inicios se originó como un proyecto unipersonal, y continúa de la misma manera hasta la fecha. *“Desde un principio, inicié este proyecto por mi cuenta, y sigo gestionándolo de ese modo. En las distintas áreas en las que necesité soporte técnico decidí desarrollarlo a través de algunos consultores expertos y otros especialistas, es decir, externalizar esa parte del proyecto y no tener que pasar sobresaltos”,* señala. La viabilidad de esta categoría de proyectos “unipersonales”, se relaciona a un proceso “atípico” que no tiene demasiado lugar en un escenario emprendedor marcado por la difusión de distintas iniciativas que enfocan sus acciones principalmente en proyectos gestionados por equipos de trabajo.

Sin embargo, su total convencimiento acerca de la factibilidad del mismo y, por sobre todas las cosas, su plena confianza en sus capacidades y habilidades, lo llevaron a no retroceder ni un solo paso en su determinación. Así, en relación a este punto, Cristian argumenta: *“Tengo que reconocer que mi formación académica tuvo mucha incidencia con lo que me había propuesto llevar a cabo. Luego de seis largos años en la escuela secundaria obtuve el título de Maestro Mayor de Obras, lo que me permitió desarrollar profundos conocimientos técnicos del rubro en cuestión y actualmente estoy finalizando la carrera en Lic. en Comercialización, lo que seguramente a lo largo de este periodo, me fue permitiendo complementar mi perfil como emprendedor”*

4) Acerca de la experiencia emprendedora

En este escenario, la consideración de ciertos condicionamientos, los cuáles marcaron el rumbo de este emprendimiento pensado y diseñado como un proyecto unipersonal resultaron determinantes para incrementar sus posibilidades de éxito. Al respecto, su fundador comenta: *“Al iniciar este emprendimiento, estaba convencido de poder estar en condiciones de resolverlo todo, más aún, teniendo en cuenta que todas las etapas del plan de acción que debía seguir estaban más que claras. A medida que el tiempo fue transcurriendo y el proyecto comenzaba a funcionar, empecé a darme cuenta que tenía un modelo de negocio que no cubría todas las necesidades requeridas, así tuve que empezar a corregir varias cuestiones sobre la marcha. Mi gran falta de experiencia como emprendedor y tener que gestionar muchas cosas por mi cuenta, me llevó a que cometiera este tipo de errores. En ese entonces, tuve la chance de contactarme con la gente del Programa Desarrollo Emprendedor (GCBA), quienes me ayudaron a resolver todas estas cuestiones y darle cierta consistencia a todo el proyecto. La experiencia en esa instancia fue muy buena, me ayudó a cerrar la idea del proyecto hasta convertirla en una empresa, es decir, tuve que rehacer y perfeccionar casi todo el plan de negocio de acuerdo a las necesidades existentes y a lo que yo pretendía realizar. Más aún, y como si fuera poco, tuve la oportunidad de ser uno de los finalistas del programa en la edición del año pasado (2013)”*.

El surgimiento de “situaciones inesperadas” en el desarrollo de su primera experiencia emprendedora, colaboraron con el enriquecimiento de todo el proceso de enseñanza y aprendizaje del cual formara parte en este desafío, adoptando una nueva visión sobre los distintos ejes temáticos a considerar al respecto. En este sentido, Cristian sostiene: *“Uno de los aspectos más importantes, es tener el total convencimiento de lo que uno pretende llevar a cabo. La transición del periodo de estar trabajando de manera formal como empleado en una empresa a convertirte en un emprendedor y manejar tu propio negocio, puede resultar muy turbulento, de hecho es toda una experiencia, y uno tiene que estar preparado para eso. Otra cuestión a considerar está muy relacionada con la formación emprendedora, en este tipo de actividad, el diseño de un plan de negocio puede resultar determinante, ya que existe una distancia enorme entre lo planificado y lo que realmente se va gestando en el día a día. Por último, creo que lo más crítico es encontrar recursos humanos que se adapten a esta idea de negocio, ya que requiere personas que compartan valores, cierta formalidad y total seriedad del tema”*.

Comentarios Finales

A modo de conclusión, la vocación emprendedora de Cristian, lo llevó a fundar una interesante compañía online relacionado con el rubro de la construcción, y tiene como objetivo asesorar a usuarios y comercializar los distintos servicios afines al mismo. Sus principales ingresos corresponden a la venta de franquicias del mismo y la publicidad, además de la suma de dinero mensual que deben abonar las empresas contratistas y los especialistas que deseen formar parte de esta innovadora propuesta.

Actualmente, el sitio cuenta con más de 11.000 seguidores en *Facebook* y otros tantos en *Twitter* (sus principales canales de comunicación), y se encuentra en búsqueda de una nueva ronda de inversión, con la idea de complejizar aún más el negocio y llevarlo a otro nivel, es decir, a otra escala de negocio.

Además, en forma conjunta, está desarrollando otro interesante emprendimiento online bajo el nombre de *Redmegamat.com*, una plataforma de e-commerce que se dedica a la venta al por mayor de materiales de la construcción, y que de a poco, va transitando sus primeros pasos para convertirse en un importante canal de venta.

Caso de estudio: “Wideo”

1) Perfil profesional del fundador del emprendimiento

- Fundador/a: Agu de Marco
- Formación: Ingeniería Industrial (Universidad de Buenos Aires-UBA). Maestría en Desarrollo Emprendedor e Innovación (DoinGlobal en alianza con la Universidad de Salamanca-España).

El caso de este emprendimiento local, consiste en una plataforma para diseñar videos animados de forma online y de libre acceso. Desde su creación, a fines del año 2011 a la actualidad, logró experimentar un veloz y considerable crecimiento organizacional.⁷²

2) De la Idea al Proyecto

El creador de esta innovadora propuesta, *Agu De Marco*, se encontraba incursionando en el mundo emprendedor, cuando trataba de gestar un proyecto que tenía en mente. *“Wideo nace a fines del 2011, cuando nos conocimos con Agustín Esperón, que es mi cofundador. La idea surge cuando trabajaba en mi otro emprendimiento, denominado Road2argentina, relacionado con el turismo para estudiantes extranjeros, el que el año pasado me desvinculé totalmente al vender mi parte. Con Road, necesitábamos hacer un video en un momento dado, y nos pasó que teníamos que pagarle a un diseñador gráfico un montón de plata, o tenía que ponerme a aprender software de edición de video, muy complicados de usar. Pensé en ese momento, que tendría que existir otra manera de hacer el video, pero no había, con lo que la idea de mejorar esto me quedó en la cabeza. Pasó el tiempo, y yo ya estaba un poco cansado de Road2argentina, porque tenía mucho que ver con servicios, era bastante de nicho y dependíamos bastante de la coyuntura Argentina. Se juntaron todas estas cosas que me estaban pasando y me dieron muchas ganas de hacer una empresa surgida en Argentina, que se conozca en todo el mundo. No era que yo estaba desesperado por hacer una gran empresa de videos, sino que quería hacer algo global, escalable, y que no dependa de la coyuntura Argentina, sumado a la idea de los videos, así surge Wideo”,* sostiene.

Así, el convencimiento por ampliar el espectro de esta desafiante idea, marcaría por sí mismo, el despegue del proyecto en cuestión. En tal sentido, Agus señala lo siguiente: *“Lo primero que hice fue salir a contarle la idea a todo el mundo y a buscar socios del ámbito tecnológico, porque sabía que hacerlo solo era imposible. Yo no sé diseñar ni programar, y además se muy poco de marketing, como que no se hacer nada (risas), pero sí tenía la idea y muchas ganas de darle para adelante”.*

3) Acerca del equipo emprendedor

⁷² La descripción de este caso de estudio, esta basado en la transcripción de la nota (entrevista) titulada “El mundo emprendedor sin casete. Wideo: De Argentina al mundo” (24-05-2014), publicada en el sitio web (www.cafeemprendedor.com).

Como uno de los rasgos característicos de este tipo de proyectos, la conformación del equipo de trabajo suele representar una de las instancias más desafiantes y complejas de todo el proceso. Siguiendo esta misma línea, su fundador argumenta: *“Por algunos conocidos, me lo presentaron a Agustín, que en un primer momento, la idea le parecía una locura, pero se enganchó en el proyecto porque él era freelancer y quería cambiar de aire. Al tenerlo a él en el equipo, solucionamos todo el tema del diseño, y además aportó muchísimo, ya que nuestro producto es una especie de simplificación de otro software y, en ese sentido, Agustín sabía usar muy bien el After Effects de Adobe, con lo que tenía el conocimiento de lo que no queríamos que tenga nuestra plataforma. Y*

después salimos a buscar el socio tecnológico, que fue muy arduo. En ese momento, fue juntarme con mucha gente a contarles la idea, lo que fue muy difícil porque sólo teníamos eso, una idea. Fueron reuniones y reuniones y que te digan que no y que no. A algunos la idea les parecía buena, pero les parecía muy difícil desarrollarla, y otros directamente me decían que era imposible que funcione. Finalmente desistí de buscar socios tecnológicos, y decidimos hacer un MVP con una agencia de Software Factory. Por mi parte, yo no tenía ni idea de nada, no conocía las tecnologías, no sabía de las especificaciones que el producto debía tener, con lo que iba a las reuniones y no sabía especificarles bien que era lo que queríamos. En una de estas reuniones me junte con el líder de una Software Factory que le gustó el proyecto, y se quiso sumar como CTO de la compañía. La realidad que no sabíamos cómo arrancar, tuvimos que pagar a otro Software Factory por un estudio de compatibilidad técnica que costó como US\$ 4000, que lo único bueno que tuvo fue que nos obligó a juntarnos a los tres socios, a discutir mucho la idea, cosa que no venía pasando porque el único involucrado al 100% en el proyecto era yo. Fue pasando el tiempo y el CTO no hacía prácticamente nada, y nos terminamos peleando, hasta que él se terminó saliendo del proyecto. Lo malo fue que nosotros habíamos ganado ahí el Open Talent del BBVA y justo esa misma semana, también quedamos seleccionados entre los 10 finalistas de Wayra”.

4) Acerca de la experiencia emprendedora

En este delicado y complejo escenario, y contando con una limitada disponibilidad de recursos, la búsqueda de soluciones posibles se tornaría cada vez más dificultosa. Sin embargo, el rumbo del proyecto en cuestión, daría un giro inesperado. Así, lo comenta su fundador: *“No, no teníamos nada, sólo teníamos un demo que había hecho Agustín, que mostraba como se iba a usar la plataforma, aunque ésta no existía aún. Aquí fue donde tuvimos suerte, fue un momento donde habíamos ganado un par de concursos pero no teníamos el producto, y nuestro programador se había alejado. Yo ya estaba desesperado y armé una publicación en LinkedIn que decía: Busco CTO para startup, y cayó Federico (el tercer socio), que es un crack, a una entrevista. Era una persona imposible de contratar en ese momento, pero medio que se copó con el proyecto, y nos dijo que nos ayudaría a armar un equipo y definir la tecnología. Nos armamos un poco mejor, definimos que usaríamos Flash como tecnología para la plataforma y nos fuimos a California en septiembre del 2012, y ahí medio como que arrancó todo”.*

Por otra parte, otros de los aspectos más relevantes de esta desafiante experiencia, se hizo presente a través de su vinculación con las distintas aceleradoras de negocios, en su búsqueda de recursos para llevar a cabo su proyecto. En este sentido, su incursión por distintas iniciativas como; Wayra Argentina, 500 Startups (aceleradora líder en los Estados Unidos) y Nxtplabs, los llevó a transitar por diferentes escenarios, y por ende, arribar a diferentes conclusiones. Al respecto, Agu comenta: *“Nuestra estadía por 500 Startups fue buena, pero como no teníamos el producto listo, no pudimos aprovecharlo lo suficiente, ya que los cambios que nos proponían, no los podíamos ejecutar. Obvio que no me arrepiento nada por haber ido, pero si estoy convencido de que se podría*

haber aprovechado un poco mejor. Con respecto a Nxtplabs, fui como 4 veces, y me sacaron volando las 4 (risas). La primera fui con una idea, y me reprocharon que no tenía equipo, la segunda teníamos el equipo, pero no teníamos nada programado, y después de haber ganado el Open Talent, medio como que nos dijeron que sí, pero nos mataban con el porcentaje que nos quitaban. Y después, cuando volvimos de 500 Startups, finalmente entramos”.⁷³ Asimismo, durante el transcurso de esta experiencia, fueron seleccionados por otra iniciativa regional, “Start Up Chile”, aunque en este caso puntual decidieron no ingresar a la misma.

En este sentido, y como parte de un extenso recorrido por las distintas iniciativas que fueron dando forma a este interesante proyecto, su fundador reflexiona y argumenta: *“Para mí es muy importante tener un producto, y si es con usuarios pagos sería mucho mejor. Sin un producto puedes entrar, pero no lo vas a aprovechar, ya que todo lo que te proponen no lo puedes ejecutar. Yo siempre digo que para entrar a una aceleradora tenes que tener algo para acelerar (risas). Aparte, teniendo un producto, uno tiene más poder de negociación con las aceleradoras. Para la gran mayoría, ir a la aceleradora te sirve, te valida frente a otros, pero la realidad es que, lo único que importa, es hacer un producto que la gente quiera y que pague por eso”.*

Comentarios Finales

A modo de síntesis, las habilidades y capacidades emprendedoras de Agu, y su total convencimiento acerca del potencial de su proyecto, lo llevaron a crear una innovadora e interesante compañía tecnológica reconocida a nivel mundial. Su rápido crecimiento acaparó la atención de distintos fondos de inversión y otras aceleradoras de negocios de la región, y en la actualidad lleva recaudados algo más de US\$ 400.000 destinados a continuar con su desarrollo organizacional. En tal sentido, Agu revela: *“Mi sueño es que Wideo sea el primer emprendimiento argentino conocido mundialmente, como lo fue Skype para Estonia, yo quiero lo mismo de Wideo para Argentina. La realidad es que no se si voy a tener la habilidad de liderar eso en el largo plazo, ojalá que sí, pero aún resta recorrer un largo camino”.*

En efecto, este notable crecimiento en un breve periodo de tiempo, fue modificando en gran parte, su estrategia y visión de negocios original. Al respecto, su fundador señala: *“Lo que nos pasó es que al principio era sólo un software para hacer videos, ahora nos hemos dado cuenta de que es una herramienta que puede ayudar a la gente a tratar de comunicarse mejor. Más allá de que el fin sea hacer videos, nuestra contribución también pasa por permitir que nuestros usuarios encuentren formas de comunicarse mejor a través de Wideo”.* Con respecto a su estrategia de negocios, sus esfuerzos se concentrarán en tres segmentos: 1) *Emprendedores* con (Wideo+), 2) *Educación* (ya que muchos de los usuarios son alumnos o maestros que utilizan la herramienta para sus trabajos, y 3) *Marketing de Contenidos o Diseñadores Gráficos* (que adquieren la capacidad de potenciar la herramienta).⁷⁴

En la actualidad, la compañía cuenta con *350.000 usuarios* en más de *200 países*, de los cuáles, más de 1000 de esa cantidad de usuarios, pagan un plus por la adquisición de mejores funcionalidades. Asimismo, cuenta con el soporte de grandes expertos en la materia, como lo es el reconocido *Lisandro Brill*, inversor líder en la región.

⁷³ El proyecto llegó a Silicon Valley (California, Estados Unidos) donde formó parte del programa “500 Startups Accelerator”.

⁷⁴ DoinGlobal (19-03-2014), “El desafío de crear una compañía global”. Extracto de nota de una entrevista realizada a la persona de referencia, publicada en su sitio web (www.doinglobal.com/noticias).

CONCLUSIONES

EL DESARROLLO EMPRENDEDOR TECNOLÓGICO, LAS
INSTITUCIONES Y SUS INICIATIVAS.

LOS INTERROGANTES EMERGENTES

Comentarios iniciales y estructura de las conclusiones

Los procesos de creación y desarrollo de empresas que tienen lugar en el ecosistema emprendedor tecnológico local exhiben un alto grado de complejidad. En una primera parte de esta tesis, se realizó un breve recorrido por la literatura que se ocupa de estudiar al emprendedorismo como tal, incorporando diversas perspectivas teóricas y disciplinares a su estudio. A través de indagar los principales temas y problemas que abordan los estudios especializados en emprendedorismo local y regional, se mostró como, especialmente en la segunda mitad de la década del 2000, la relación entre estado, ciencia y tecnología, y sociedad aparece como un campo de debate. Desde una gran parte de este campo, algunas investigaciones señalan al emprendedorismo en general, y al de orden tecnológico en particular, como protagonista central frente a los problemas críticos que enfrentan las sociedades modernas en la actualidad.

Además, si bien se identificaron distintas investigaciones que estudian los procesos de creación y desarrollo de empresas en el segmento señalado, a medida que la literatura aumenta, no se registran estudios que analicen la estructura de los programas que promocionan el emprendedorismo tecnológico de las instituciones locales a través del diseño de categorías teóricas para su análisis; por el contrario, en la mayoría de los casos, indagan sobre algunas particularidades del fenómeno mediante descripciones de tendencias del escenario considerado. Asimismo, si bien se encuentran distintos estudios que indagan sobre el vínculo real entre ecosistema emprendedor y políticas públicas, no hay evidencia de investigaciones que se ocupen de analizar dicho vínculo desde una perspectiva analítica a partir de las diferentes iniciativas planteadas por las instituciones referenciadas.

La convergencia del ecosistema emprendedor tecnológico, soportado por las distintas instituciones, así como los constantes cambios referidos a su acceso, ha sido una de las marcas distintivas desde sus inicios. No obstante, su relativa “promoción” en la Argentina data de los últimos años. Así, se consideró necesario dar cuenta de cómo fueron efectuadas las implementaciones de dichos cambios por sobre las iniciativas planteadas llevadas a cabo en el transcurso del tiempo. El hecho de indagar acerca de las características principales del ecosistema emprendedor local y regional, también permite “contextualizar” la dimensión territorial del mismo.

Dado que esta tesis considera que tanto el emprendedorismo en general, como el de orden tecnológico en particular, son moldeados socialmente, la perspectiva puesta en un análisis que tiende a privilegiar herramientas conceptuales y perspectivas teóricas de los enfoques constructivistas acerca del mencionado ecosistema, también permiten comprender al desarrollo emprendedor local como un proceso en donde se ensamblan elementos que no son sólo “técnicos”. En tal sentido, como se tratara en capítulos anteriores, para comprender las particularidades del “ecosistema emprendedor” del ámbito tecnológico local, se tornó necesario abordar su estudio teniendo en cuenta que dicho “ecosistema”, remite a determinado juego de relaciones entre elementos heterogéneos, es decir “sociales” y “técnicos”, que se encuentran entrelazados en un tipo de espacio determinado, es decir, en un escenario integrado e interconectado.

Al mismo tiempo, como se trató en el transcurso de este trabajo, dicho “escenario” está conformado por diferentes actores, y considerándolo como un espacio de “flujos de relaciones”, permitió a su vez, que los elementos que lo componen se encuentran acoplados y fusionados en él, es decir, que lo reconstruyen permanentemente.

Además, la tesis muestra cuales fueron los elementos presentes en la definición de los contenidos de las iniciativas seleccionadas y como finalmente quedaron “instituidas” diferentes visiones hacia el interior del ecosistema tecnológico estudiado. Así, cada una de las instituciones analizadas, partió de cierta concepción reduccionista acerca del significado del rol que cumple un “ecosistema emprendedor”, que limitó además, su complejidad subyacente y se ensambló con el tipo de estrategia seleccionada. La flexibilidad interpretativa de dicho escenario, se materializó no solo en el modo en que los distintos actores interpretaron su funcionalidad, sino también, en el modo en que dichas iniciativas fueron diseñadas y basadas en la adopción de estrategias diferentes.

De esta manera, el enfoque analítico por sobre las distintas opciones cristalizadas, en cuanto a las iniciativas planteadas, permite dar cuenta que las estrategias en general y los contenidos en particular, no son productos emergentes del azar. Detrás del diseño las políticas institucionales promovidas por los diferentes actores involucrados, se encuentran también intereses y posicionamientos diferentes. En tal sentido, la apertura de las cajas negras que resguardan estas mismas políticas, es tanto una herramienta como una estrategia que permite comprender el comportamiento de tales instituciones.

Las secciones siguientes, se ocupan de señalar, por un lado, los puntos divergentes y convergentes de los posicionamientos institucionales planteados, en relación a los programas de emprendimientos tecnológicos, basados en un mix de contenidos. Por otro, se esbozan distintas reflexiones que conducen a generar nuevos interrogantes y la posibilidad de continuar en un futuro con distintas líneas de estudio (*Ver Cuadro de Síntesis de Programas en Anexo 5*).

Dado que la estrategia metodológica de esta tesis se basó en encuestas y estudios de casos, se torna necesario aclarar que el análisis de tales elementos difícilmente podría arribar a conclusiones generales. No obstante, tal aclaración refiere específicamente al hecho de que las afirmaciones de estas conclusiones, ofrecerían elementos e insumos a ser corroborados o utilizados en futuras investigaciones. Esta tesis intenta hacer algo más que describir y analizar distintos enfoques teóricos; colabora tratando de aportar un punto de vista tendiente a comprender el carácter multidimensional del ecosistema emprendedor tecnológico local.

Puntos de convergencia y divergencia

Las diferentes tramas de sentidos que dieron origen a la elaboración de contenidos de los programas de emprendimientos de base tecnológica por parte de las instituciones públicas, privilegiaron una mirada instrumental sobre el significado emprendedorismo, mientras que las entidades privadas que adoptaron estrategias basadas en criterios comerciales, definieron sus iniciativas desde una concepción de superioridad técnica de procesos, que supone al mismo tiempo, cierta garantía de eficiencia constante.

Por el contrario, en los casos donde los programas de emprendimientos se originan a través de la definición de entornos o espacios competitivos, fue la mirada colaborativa la que prevaleció al momento de optar por una concepción definida. A diferencia de los casos anteriores, esta iniciativa propone un enfoque de “producto” terminado y no una mirada de proceso específica.

Por último, dado que la imagen corporativa de las instituciones referenciadas juega un papel determinante, por sobre la elección de las opciones disponibles, el desarrollo del ecosistema emprendedor tecnológico se torna aún más significativo en sí mismo.

Como se pudo observar a lo largo de los capítulos precedentes, la dinámica existente en los programas de emprendimientos de base tecnológica analizados, se presenta en un escenario complejo, si bien la oferta disponible cuenta con evidentes fortalezas, al mismo tiempo, demuestra importantes oportunidades de mejora.

Algunos de los interrogantes vinculados a los aspectos generales de tales programas y a su estructura organizativa, así como otros incluidos en valoraciones generales sobre temas específicos y a las competencias críticas que caracterizan a los emprendedores tecnológicos, son superficialmente apreciados, dando lugar a un contexto que muestra un conjunto de potenciales posibilidades, enfocadas tanto en el cumplimiento de metas de mediano y largo plazo, como así también, en el logro de buenos resultados.

Se evidencian claras oportunidades de mejora, especialmente en relación al aspecto que define a su contenido estructural y organizativo, en elementos como comunicación institucional y aplicabilidad a su área funcional, además de los factores más críticos como el acceso a financiamiento y formación emprendedora. En este sentido, aparece el foco de atención sobre los aspectos más estratégicos de gestión de tales iniciativas, como una cuestión que resulta ineludible de resolver para sostener los logros actuales de forma sustentable y los próximos a alcanzar en determinado lapso de tiempo.

Por último, se logró identificar algunas competencias emprendedoras clave de mayor riesgo, tanto en relación con algunas fortalezas señaladas, como en los aspectos que presentan mayor criticidad, tales como: iniciativa interdisciplinaria; visión, planificación y estrategia de negocios; habilidades de comunicación; trabajo en equipo; entre otros, y en este sentido, un equipo ya formado, y tal vez con cierto nivel de experiencia, que probablemente constituye el talento de un proyecto o emprendimiento, y que dada su temprana expresión, posiblemente no este contribuyendo con su plena capacidad de gestión a los fines del objetivo propuesto.

Programas de emprendimientos de base tecnológica del ámbito público

En los casos seleccionados que hacen referencia a este segmento, la preocupación por ampliar el segmento de empresas netamente tecnológicas, resulto ser uno de los principales detonantes que condujeron a la construcción de ámbitos especializados en difundir el emprendedorismo tecnológico. Estos proyectos concibieron a estos ámbitos como vías para ampliar la influencia geográfica de las instituciones y sus iniciativas no solo a nivel local, sino también a nivel regional e internacional.

Ya sea visualizando el impacto de tales programas, como una posibilidad de facilitar el acceso a una fuente alternativa de financiamiento, planes de formación emprendedora, como una herramienta para descomprimir las demandas existentes de la comunidad emprendedora, como potencial recurso para fortalecer el vínculo con el entorno socio productivo de su zona de influencia, la opción por un esquema definido se transforma en un instrumento fundamental para el propósito requerido.

En este sentido, y haciendo referencia al caso más emblemático de este segmento, el MinCyT, a través de la elaboración y difusión de sus iniciativas, presenta un abanico amplio de posibilidades para la comunidad emprendedora tecnológica. La definición de contenidos de los programas ofrecidos para cada caso específico, apunta a brindar soporte para la concreción de las diferentes instancias en las que se encuentre un proyecto o emprendimiento con aspiraciones de convertirse en una EBT. A su vez, su estrecha vinculación con otros actores del ecosistema emprendedor tecnológico, más precisamente con las instituciones universitarias y otras entidades formativas, permite

que dichos programas puedan llegar a diferentes niveles, no solo de tales instituciones sino también de la comunidad emprendedora en general, logrando así llevar adelante sus acciones de comunicación de manera objetiva y abarcativa.

Esto se relaciona, a su vez, con parte de la estrategia institucional del MinCyT, la cual se ve plasmada a través del llamado a la comunidad emprendedora tecnológica por medio de las convocatorias abiertas anuales para la presentación de los proyectos en búsqueda principalmente de financiamiento. Esta situación, a su vez, se complejiza en el tiempo, dado que al no contar con una instancia previa de formación emprendedora, no todos los proyectos logran alcanzar su cometido. Asimismo, si bien las iniciativas establecen criterios definidos y de cumplimiento obligatorio, los cuales son informados en cada una de las convocatorias abiertas realizadas, la gran afluencia de proyectos que aplica en cada una de ellas, en su gran mayoría no logra traspasar las instancias posteriores de evaluación, tal como así lo demuestran las cifras emergentes del caso analizado detalladamente en este trabajo.

Por otra parte, tanto los frecuentes cambios de gestión del MinCyT, como así también la asignación presupuestaria dependiente del presupuesto nacional, generan ciertas fragilidades hacia el interior de las políticas institucionales y en la designación de los equipos de trabajo especializados en el tema. En tal sentido, tales cambios convergen en el hecho de ponderar la importancia de generar instrumentos y/o herramientas con el propósito de fortalecer el desarrollo del ecosistema emprendedor tecnológico local. No obstante, divergen en la forma de concebir al mismo como tal, lo cual no deja de originar serios inconvenientes sobre la funcionalidad de los programas existentes y por sobre aquellas iniciativas que se pretendan llevar a cabo en un futuro cercano.

En el caso de las iniciativas propuestas desde el Ministerio de Industria de la Nación, actualmente denominado Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación, presenta una dinámica similar al caso precedente con algunos rasgos distintivos considerables. A diferencia del MinCyT, la estrategia adoptada por dicho organismo para este tipo de proyecto apunta a generar instrumentos y/o herramientas para fortalecer el ecosistema emprendedor en general, sin especializarse en algún segmento o actividad definida.

En este sentido, la necesidad de crear una estructura diferencial para interactuar entre grupos emprendedores diversos, con intereses no siempre homogéneos, posibilitó la creación de áreas funcionales que se responsabilizan de la elaboración y promoción de programas de emprendimientos abiertos y flexibles, en cuanto a su accesibilidad de contenidos ofrecidos se refiere. Además, la creación de tales áreas, permite también que funcionen como nexo entre los grupos emprendedores, los sectores productivos, las instituciones universitarias y otros actores que integran el ecosistema emprendedor local y/o regional. Así, en ambos casos, el esquema de trabajo planteado permite que las iniciativas propuestas puedan ser difundidas y consideradas en todo el entorno del ecosistema emprendedor con un alto nivel de sinergia entre los actores involucrados.

Sin embargo, este segmento amplio de iniciativas, difundidas desde diferentes niveles del Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación, denota una serie de condiciones relevantes que impactan fuertemente en el desarrollo de la estrategia institucional del mencionado organismo, en relación al caso presente. Por un lado, la diversificación de actividades contempladas en la planificación de los programas mencionados, requiere de una base importante de recursos técnicos, materiales y humanos para hacer frente a la demanda de trabajo existente. A su vez, este condicionamiento tiene un impronta no del todo positiva sobre el plan de comunicación institucional, diseñado para difundir dichas iniciativas hacia el interior del ecosistema emprendedor, lo cual con el tiempo, va perdiendo su real magnitud y su relativa significancia. Por otra parte, y en iguales condiciones que el caso del MinCyT, su profunda dependencia directa con los cambios

frecuentes de gestión y las limitaciones presupuestarias que se encuentran alineadas al presupuesto nacional del momento, atentan contra la sostenibilidad en el tiempo de todo el entramado de programas de emprendimientos propuestos.

A diferencia de los casos descritos del MinCyT y el Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación, las iniciativas promocionadas desde el Gobierno de la Ciudad de Bs. As., presentan una estructura y una dinámica de trabajo distintiva, ya que contó desde sus inicios con un tipo de enfoque bastante homogéneo sobre el desarrollo del ecosistema emprendedor tecnológico local y/o regional, el cual logró mantener desde entonces, en una línea de tiempo casi uniforme. A su vez, su estrecha cercanía y fluida interacción con otros actores del ecosistema señalado, tales como las instituciones universitarias y otras entidades no gubernamentales, permiten darle cierto relieve a los lineamientos y directrices trazados para el diseño y difusión de las iniciativas referenciadas. Por otra parte, convergen en la forma de concebir a tales iniciativas, como un instrumento y/o herramienta que permita, de algún modo, robustecer el segmento de empresas de base tecnológica de alto impacto en la economía local y regional.

En este sentido, las iniciativas promocionadas desde el seno de este organismo, están contempladas por un marco institucional, el cual les da forma y sustento, permitiendo de este modo, que cualquier cambio o modificación al respecto, sea gestionado como un procedimiento estructurado. En este sentido, estas prácticas colaboran a que estas iniciativas no solo sean vistas como un servicio al que se puede tener cierto acceso, sino también como un proceso de socialización en donde la comunidad emprendedora tecnológica tiene la posibilidad de compartir experiencias con otros emprendedores con mayor recorrido por estos programas y a comenzar a definir un modelo de negocio que se adecue a las necesidades del proyecto o emprendimiento propuesto.

Un claro ejemplo se hace evidente a través de uno de los casos de estudio analizados, puntualmente haciendo mención al emprendimiento unipersonal "Tualbañil.com", quien desde sus inicios optara por esta clase de iniciativas, permitiéndole así, obtener cierto soporte estratégico para poder escalar su modelo de negocio hacia otro nivel de mayor complejidad, actualmente consagrada como una sólida empresa de base tecnológica con fuerte presencia en el mercado señalado a nivel local y regional.

La posibilidad de lograr sostener en el tiempo, los lineamientos y directrices que dan forma a las políticas institucionales que promocionan este tipo de iniciativas, parece ser el factor diferencial respecto a las otras iniciativas referenciadas. Sin embargo, el limitado rango de acción en el cual se enfoca su estrategia institucional, en relación a la definición de su alcance territorial, suele ser un condicionamiento importante para aquellos emprendedores tecnológicos periféricos interesados en participar por dichos programas con el propósito de consolidar sus proyectos o emprendimientos.

Desde el enfoque de la comunidad emprendedora tecnológica, la elección por este tipo de iniciativas representa todo un desafío en sí mismo, ya que el concepto de formación emprendedora es considerado un componente de alto impacto para dicha actividad, no sólo como un medio para acceder al conjunto de beneficios establecidos para el caso, sino también como modo de maximizar las oportunidades presentes.

En este sentido, si bien los recursos de financiamiento disponibles en tales iniciativas, suelen no estar generalmente en sintonía con las necesidades reales del proyecto o emprendimiento propuesto, la muestra de creatividad del equipo emprendedor deberá ejercer un papel central en el proceso de construcción de nuevas ideas para generar soluciones innovadoras que proporcionen el óptimo aprovechamiento de los recursos obtenidos. Por otro lado, este factor crítico, tiene además una incidencia determinante sobre la definición del modelo de negocio propuesto, tal como asegura A. Freire: "Si un

emprendimiento no vende su idea de negocio, no es creativo, la creatividad tiene que ver con que pueda ser efectivo, no con que pueda ser divertido. La idea de negocio tiene tal importancia, como un punto de partida, como la ignición de un motor que la trasciende, pero el valor no está en la idea misma, sino en lo que se haga con ella”⁷⁵

Programa de emprendimientos de base tecnológica mixtos

Tal como se pudo observar a lo largo de este trabajo de investigación, las iniciativas enmarcadas dentro de esta modalidad, resultaron ser las de mayor aceptación dentro de la muestra de emprendedores tecnológicos encuestados, lo que conllevaría afirmar que en este gran desafío de emprender, la opción de incursionar simultáneamente por iniciativas tanto del ámbito público como del privado, parece ser la posibilidad más afín en función a aquellos emprendimientos en etapa de gestación y maduración temprana.

Es de destacar, que a los efectos de analizar y comprender el comportamiento de tales iniciativas, como las que fueran tratadas oportunamente en su ámbito correspondiente, se optó por una de ellas como ejemplo, basada en su trayectoria e imagen, y la cuál contiene diferentes componentes provenientes tanto del ámbito público como también del privado, además de otras características funcionales y complementarias.

En lo que respecta a este segmento, y haciendo mención a la Fundación EMPRETEC Argentina, entidad que gestiona el programa EMPRETEC, el cual es patrocinado por el Banco de la Nación Argentina, combinando esfuerzos conjuntamente con Naciones Unidas y el Consorcio Argentina Tecnológica, es considerada como institución pionera en el diseño, desarrollo y difusión de este tipo de iniciativas. Asimismo, este respaldo y soporte institucional que le brindan las entidades mencionadas, y en sintonía con su extensa trayectoria adquirida a lo largo de los años, permiten que este programa sea considerado de gran interés para la comunidad emprendedora tecnológica, tanto local como regional. Así, desde una concepción colaborativa, los contenidos materializados en dichas iniciativas, apuntan a generar herramientas para fortalecer las capacidades de gestión empresarial con el propósito de favorecer la creación de nuevas empresas a través de la consolidación de nuevos emprendimientos de base tecnológica.

En este sentido, la integración de espacios formativos a través del Taller de Desarrollo del Comportamiento Emprendedor; el Programa de Vínculos Empresariales, en el cual se intenta construir puentes con las grandes y pequeñas empresas; y la propuesta de financiamiento a otorgar en base a líneas de crédito a baja tasa de interés, constituyen un combo de elementos atractivos para el segmento emprendedor tecnológico, más específicamente para aquellos emprendimientos con pretensiones de salir al mercado en el corto plazo. Además, el entramado de relaciones en el cual se sitúa la fundación con otras entidades y especialistas en la temática a nivel internacional, terminan por darle a esta iniciativa una visibilidad institucional de alta exposición.

No obstante, a pesar de estos atributos favorables que enmarcan y caracterizan a la Fundación EMPRETEC, en relación a la iniciativa descrita, demuestra ciertos aspectos endebles, más precisamente en relación con su faceta comunicacional. Por un lado, su vinculación no tan cercana con otros actores del ecosistema emprendedor tecnológico referenciado, obstaculiza en cierto sentido, la difusión y promoción de los contenidos que dan forma a dicho programa de manera efectiva y sostenida.

⁷⁵ La mencionada cita del especialista en la materia corresponde a un extracto de nota publicada en el sitio web denominado como www.emprendedoresnews.com “El espejismo de la idea”, Buenos Aires (2018).

Por otro lado, la evidente escasa información en su sitio web institucional, respecto a algunos datos específicos, como por ejemplo, el seguimiento estadístico de proyectos, análisis de casos de éxito, entre otros, fragiliza en gran medida la imagen institucional de esta iniciativa. En ambos casos, estos evidentes condicionamientos atentan contra los buenos atributos adquiridos en base a su política institucional definida, y por sobre el interés de la comunidad emprendedora tecnológica en general.

Siguiendo la línea de este último punto, la formación emprendedora pareciera jugar un papel determinante en la dinámica del caso analizado, ya que considerando el nivel de exposición que presenta dicha iniciativa en el contexto del ecosistema emprendedor tecnológico local y/o regional, requiere al menos, de una satisfactoria planificación de los proyectos o emprendimientos propuestos. Sin embargo, la ausencia de información clara y consistente vinculada a la dinámica del programa señalado, no permite realizar a priori, un análisis pormenorizado para la elaboración de una conclusión determinante respecto al desarrollo de este aspecto relevante y otros afines.

Si bien tanto esta iniciativa, como las que conforman el segmento que cristalizan una combinación entre lo público y privado, colaboran en gran medida con la presencia de un abanico amplio de oportunidades para la comunidad emprendedora tecnológica, la opción por este tipo de alternativas no sólo se encontraría vinculada a la búsqueda de condiciones favorables respecto a su accesibilidad, sino también con la posibilidad de poder minimizar ciertos riesgos asociados a las complejidades subyacentes en cuanto al logro de los objetivos de los proyectos o emprendimientos propuestos, el nivel de conocimiento de los interesados sobre las especificidades del ecosistema señalado y su entorno circundante.

Programas de emprendimientos de base tecnológica de instituciones privadas

En la misma línea del caso anterior, es decir, desde una perspectiva colaborativa pero desde un espacio caracterizado a modo de competencia de proyectos, se encuentran las iniciativas difundidas, por un lado, por el BBVA Argentina SA a través del Programa de Apoyo a Emprendedores BBVA Open Talent, y por otro lado, por Intel Tecnología de Argentina SA a través del Programa Desafío Intel América Latina.

En ambos casos, convergen bajo la mirada de la misma perspectiva pero con algunos rasgos característicos que las diferencia respecto del objetivo propuesto. Así, tanto en un caso como en otro, sobresale su destacada presencia en el entorno emprendedor tecnológico local y regional, producto de sus elaboradas estrategias comunicacionales en base al sólido respaldo institucional que les otorgan las entidades que las contiene y promueve. Asimismo, este gran atributo permite, por un lado, que ambas iniciativas puedan llegar a ser difundidas con un alto nivel de impacto respecto a los contenidos propuestos, convirtiéndose en instrumentos altamente considerados por el segmento emprendedor, por otro lado, esta misma consideración genera al mismo tiempo, que ambas iniciativas definan criterios rigurosos de selección asociados a la gran afluencia de proyectos de emprendimientos de base tecnológica recibidos y evaluados.

Sin embargo, esta modalidad de competencia empleada por ambas iniciativas, apunta a propósitos diferentes. En este sentido, desde el Programa Apoyo a Emprendedores BBVA Open Talent, la difusión del ámbito competitivo está orientado a la formación de alianzas comerciales con los responsables de los proyectos seleccionados, mientras que desde la iniciativa Desafío Intel América Latina, su enfoque está direccionado a la continuidad de los proyectos ganadores en otros entornos competitivos internacionales de mayor trascendencia y exposición. En consecuencia, estos propósitos disímiles no

dejan de considerarse un dato no menor para el segmento emprendedor tecnológico al momento de analizar una u otra propuesta en sintonía con el objetivo perseguido.

Ya sea visualizando estas propuestas como herramientas para obtener financiamiento, generar vínculos comerciales con otras entidades especializadas en el tema o acceder a otros entornos emprendedores tecnológicos con mayor nivel de exposición en otras regiones, el margen de posibilidades que brinda la estructura de estos programas se torna interesante de analizar y considerar para la consecución de los fines requeridos.

Desde una perspectiva de orden comercial, mas enraizada en la creación de alianzas de negocios, se encuentran bien posicionadas las iniciativas enfocadas a concebir a la tecnología como un producto o servicio definido, de tal modo, de convertir un proyecto o emprendimiento en una empresa sólida del segmento, sin dejar de lado el esfuerzo y el trabajo minucioso que conlleva cada una de las instancias previas inherentes, es decir, como un “proceso” complejo. En este sentido, las iniciativas enmarcadas dentro de esta perspectiva, no solo divergen de las anteriores ya descritas a partir de estas premisas, sino también del modo en que son encauzadas y gestionadas.

Así, en los casos de las iniciativas Wayra Argentina, difundida por el Grupo Telefónica, y NXTP Labs Nextperience, se caracterizan por tener un esquema de trabajo bajo la modalidad de aceleradora de proyectos tecnológicos y fondos de inversión, tanto de orden público como privado. Su integración con los diferentes actores del ecosistema emprendedor tecnológico local y regional, y su fuerte marca institucional como tal en el segmento mencionado, forman parte de sus atributos más importantes, en cuanto a su reconocimiento institucional se refiere, resultado de una estrategia de comunicación sólida y consistente. Sin embargo, divergen en cuanto a algunos aspectos estratégicos específicos, y en la dinámica de trabajo propuesta. En el caso de Wayra Argentina, su porfolio de contenidos se encuentra orientado al acompañamiento y fortalecimiento de las diferentes etapas de los proyectos seleccionados, mientras que en el caso puntual de NXTP Labs Nextperience, su rango de acción es más acotado, focalizándose solo en las instancias iniciales de los proyectos o emprendimientos participantes.

Asimismo, estas mismas iniciativas convergen en que tanto las actividades formativas como el asesoramiento técnico, resultan ser condiciones previas e ineludibles de la conformación de sus programas, lo cual da ciertas garantías de eficiencia respecto a la evolución de todo el proceso señalado. En este sentido, un claro ejemplo descrito en este trabajo, y haciendo referencia al emprendimiento de base tecnológica “Think Y”, hoy una firma de marketing digital bien posicionada, incursionó desde sus comienzos por el programa definido por NXTP Labs Nextperience, el cual resultó funcional para la consolidación de los primeros pasos del proyecto en relación del objetivo propuesto.

Dentro de esta misma concepción, desde una mirada más determinista de negocios, se encuentran enmarcadas las iniciativas cuya visión estratégica están basadas en las capacidades y cualidades del equipo emprendedor tecnológico. A diferencia de l resto de las iniciativas descritas, esta premisa fundamental es considerada como el punto de partida para el éxito de un proyecto o emprendimiento específico. En este sentido, y al hacer mención puntualmente a las iniciativas Patagonia Ventures, considerado como un fondo de inversión privado, por un lado, y a Quasar Ventures, denominado como el primer creador de compañías del segmento, por otro lado; se constituyen en entidades altamente reconocidas por su visión de negocios y dinámica de trabajo establecida.

Asimismo, este gran reconocimiento producto del trabajo realizado, se transforma a su vez, en su más valorado atributo, los cuales se pueden ver reflejados a través de los cuantiosos casos de éxito generados. Por otra parte, desde sus inicios, fueron creados por equipos de trabajo emprendedores, los cuales fueron moldeando y dando forma en

base sus experiencias en otros entornos laborales, los rasgos centrales de cada una de las iniciativas planteadas. Esta marca distintiva, conjuntamente con una consistente estrategia de comunicación y estrechos vínculos con algunos actores del entramado del ecosistema emprendedor tecnológico, constituyen las principales herramientas de su difusión y promoción dentro del segmento emprendedor referenciado.

Sin embargo, divergen en la determinación de su pensamiento estratégico, en cuanto a la definición del objetivo perseguido. Por su parte, Patagonia Ventures se autodefine como un fondo de inversión privado que acompaña a través de la experiencia de sus equipos de trabajo e inversión financiera al equipo emprendedor designado a cambio de una participación minoritaria del proyecto o emprendimiento en curso. Desde otro enfoque, en alusión a Quasar Ventures, su propuesta esta orientada hacia la creación de empresas tecnológicas, a partir de la experiencia emprendedora de sus socios para intensificar sus modelos de negocios, moldearlos como proyectos y asociarse con los emprendedores seleccionados, tendiendo puentes con fondos inversores privados a cambio de una participación accionaria poco menos que igualitaria.

No obstante, y tal como se mencionara anteriormente, convergen en enfocarse en las capacidades y cualidades del equipo emprendedor designado, como garantía de cierta eficiencia y altas probabilidades de éxito del proyecto o emprendimiento propuesto. En este sentido, resulta determinante para ambas iniciativas, una excelente gestión en relación a todo el procedimiento de detección y selección de emprendedores, a través de la definición de criterios rigurosos de estricto cumplimiento. Por otra parte, y tal vez no menos importante, coinciden en visualizar la estructura de sus programas como un proceso complejo, es decir, mediante el cual se definen diferentes instancias previas que requieren como mínimo, de ciertas habilidades resolutivas para la superación de manera óptima de una serie de metas y objetivos establecidos para el caso.

Desde la perspectiva de la comunidad emprendedora tecnológica, se pudo observar a través de la muestra seleccionada, como esta amplia gama de alternativas no resultó estar bajo consideración de las opciones más determinantes, dando muestras de una relación directa entre oferta de contenidos disponibles, el grado de madurez del equipo de trabajo y el estado situacional del proyecto o emprendimiento. Así, dichas opciones, especialmente las que se encuentran enfocadas en su veta más comercial, el conjunto de destrezas y capacidades del equipo emprendedor juegan un rol preponderante. Ya sea, en su afán de conseguir financiamiento o definir alianzas de negocios, el proceso de toma de decisiones del equipo debe estar alineado con el propósito perseguido, ya que al aceptar las condiciones presentes, simultáneamente se está cediendo una parte importante del direccionamiento del proyecto o emprendimiento propuesto.

Consecuentemente, uno de los interrogantes emergentes que se plantea con respecto a este último punto, se encuentra estrechamente vinculado a la modalidad de rondas de financiamiento por parte de inversores de capitales de riesgo, ya que al tomar este tipo de opciones, el equipo emprendedor deberá tener plena conciencia de que cuanto más capital financiero obtengan para su proyecto o emprendimiento, mayor entonces será su valuación económica en el segmento, y por ende, menores también serán las posibilidades de lograr una salida contractual de este tipo de modalidad en el corto o mediano plazo. En este sentido, tal como asegura Damián Voltes: "Cuanto más dinero tomen los emprendedores en el levantamiento de las rondas de financiamiento, menos oportunidades tendrán de poder vender su empresa".⁷⁶

⁷⁶ La mencionada cita del especialista en la materia, como así también la línea de su correlato, corresponden a un extracto de nota publicada en su sitio web www.damianvoltes.com "La trampa de levantar rondas de financiamiento", Buenos Aires (2017).

Reflexiones emergentes

Las distintas problemáticas que esta tesis aborda, conducen hacia la formulación de nuevos interrogantes y líneas de investigación a seguir profundizando, en el marco de análisis de la evolución del ecosistema emprendedor tecnológico local en general, los programas base de emprendimientos en particular, sus procesos de implementación y difusión de sus respectivas instituciones, y sus ámbitos geográficos de influencia.

En tal sentido, teniendo en cuenta lo descrito oportunamente, algunas de las temáticas vinculantes a considerar pueden puntualizarse de la siguiente manera (*Ver Cuadro de Síntesis en Anexo 6*):

Problemáticas sobre la dinámica del ecosistema emprendedor tecnológico local:

Tal como se tratara en gran parte de este trabajo de investigación, en relación con una serie de interrogantes planteados para tal fin, se pudo dar cuenta acerca del nivel de maduración que exhibe actualmente el ecosistema emprendedor tecnológico local y de cómo es, a priori, el nivel de interacción con el cual los actores involucrados en actúan de forma frecuente. A su vez, este trabajo puede llegar a ser un insumo para continuar profundizando en el análisis de las particularidades que asumen estos mismos actores en su ámbito de influencia, las distintas repercusiones que tienen sus iniciativas en el plano nacional e internacional, los alcances geográficos de sus marcas institucionales, así como el nivel de impacto que sustentan las políticas institucionales que regulan y definen a estas modalidades específicas.

Al mismo tiempo, uno de los aspectos relevantes que surgen de los casos analizados, puede verse reflejado a través del nivel de significancia adoptado por cada una de las instituciones que conforman el presente marco de análisis con foco en la definición de los planes y estrategias de comunicación institucional, el cual se configura como una consigna o herramienta esencial de gestión, en relación al proceso de construcción de una identidad particular. A su vez, considerando que este proceso referenciado recurre a varias disciplinas inherentes a cada institución, tales como la gestión estratégica, las relaciones públicas, la estructura organizacional, entre otras, pueden verse alteradas por factores externos a las mismas, pero también por crisis generadas dentro de cada entidad, tal es el caso de las instituciones públicas descritas en el presente trabajo.

Desde esta perspectiva, y en sintonía con algunos especialistas en el área, conocer la propia identidad de una institución definida, puede ser un buen punto de partida, para que desde allí, se pueda dar inicio a la planificación de la estrategia de comunicación, considerando que todo lo que se transmita desde la misma institución estará reflejando su propia identidad, ya sea a nivel interno para difundirla a todo el personal que trabaja en ella, mientras que hacia el entorno, busca crear credibilidad, demostrar relevancia y transmitir empatía. En este sentido, haciendo referencia a las instituciones analizadas, especialmente del ámbito público, promocionen sus actividades desde una concepción de información abierta y actualizada, como la publicación de cifras estadísticas en sus sitios web en relación a sus servicios e iniciativas, entre tantas otras, es primordial y va en estricta consonancia con una buena comunicación, socialización y circulación del segmento de conocimiento que promueven.

Por otro lado, indagar acerca del nivel de participación de los diferentes actores que forman parte del ecosistema emprendedor tecnológico local y sus distintos aportes en el desarrollo del mismo, permite conocer, en principio, cual es el grado de compromiso asumido en su ámbito de influencia y el rol desempeñado, así como también explorar ciertos elementos que conducen a resignificar la percepción pública acerca de una

institución específica, tales como la imagen y la reputación, actuando una como figura y otra como el juicio de valor que se genera sobre la misma imagen, permitirá conocer en gran medida, cual es el nivel de posicionamiento alcanzado dentro de la estructura del ecosistema referenciado y el nivel de aceptación de su público objetivo.

Problemáticas sobre la funcionalidad de los programas de emprendimientos de base tecnológica:

La línea de investigación central que aborda este trabajo, hace mención a la hipótesis planteada para el caso propuesto, refiriéndose específicamente a la falta de fuentes de financiamiento para la creación y desarrollo de emprendimientos de base tecnológica. En este sentido, haber indagado en las características de los programas adoptados o diseñados por las instituciones analizadas, pone al descubierto una problemática de mayor complejidad vinculada a la oferta de programas tendientes a difundir la creación de emprendimientos tecnológicos y a la coyuntura socioeconómica en la Argentina.

Uno de los aspectos relevantes que emergen del conjunto de las iniciativas analizadas se hace evidente a través de la gran diversidad de criterios con que cada una de las instituciones implicadas direcciona su enfoque estratégico sobre las mismas. Así, al contar con actores con intereses heterogéneos, los vínculos entre las instituciones de emprendimientos de base tecnológica del ámbito público, mixto y privado, tienden a complementarse, dando lugar a una mixtura de propuestas atractivas para el entorno emprendedor tecnológico en general. En este sentido, se plantea el interrogante sobre la dinámica establecida entre los condicionamientos internos vinculados a la obtención de financiamiento y formación emprendedora, ya que para algunas iniciativas descritas esta dicotomía representa un conjunto de elementos indisociables y para otras no.

Tal como demuestra este trabajo de investigación, la formación emprendedora resulta una condición necesaria en el gran desafío de lograr conseguir financiamiento para la concreción de un emprendimiento tecnológico, no sólo en las etapas tempranas, sino también, y en mayor medida, en las etapas posteriores del mismo. Si bien a nivel local y regional existe una gran variedad de iniciativas, como las ya descritas y analizadas, esta consigna emergente logra tener mayor ascendencia y visibilidad en las iniciativas del ámbito público por sobre el resto, exponiendo al mismo tiempo, algunas cuestiones vinculadas a los contenidos de los programas que son propios de este segmento.

Asimismo, este interrogante planteado, se relaciona estrechamente con los diferentes tipos de vínculos que se generan entre las instituciones señaladas y otros actores del entramado emprendedor tecnológico, puntualmente con las instituciones universitarias a través de sus centros de emprendimientos y otras entidades formativas análogas. Al mismo tiempo, esta interacción manifiesta entre tales instituciones, principalmente con las correspondientes al ámbito público, se torna necesario analizar en detalle el rol que tienen las actividades de formación emprendedora en los procesos de construcción de los proyectos o emprendimientos del segmento referenciado. A su vez, conocer el foco estratégico con el cuál se desarrollan los contenidos de los programas formativos, así como la diversidad de perfiles emprendedores tecnológicos, también se considera un instrumento indispensable para intentar dar respuestas a tales interrogantes.

Respecto al perfil emprendedor, especialmente vinculado al del ámbito tecnológico, los especialistas consultados en el presente trabajo, coinciden en que uno de los atributos más importantes y característicos de este segmento, tiene estrecha vinculación con su gran capacidad de resiliencia, es decir de reconstrucción permanente ante situaciones adversas, lo cual les permite diferenciarse del resto de los emprendedores de otras latitudes, y es considerado como una condición absolutamente necesaria y valorada por las instituciones analizadas. No obstante, a pesar de esta distinguida y apreciada

fortaleza, su relevancia termina siendo al mismo tiempo su gran debilidad, ya que en torno a ella se van generando un sin fin de condicionamientos internos sobre el equipo emprendedor que conspiran contra el surgimiento y normal desenvolvimiento de otras habilidades y capacidades que conlleva el desafío de emprender.

Uno de los elementos determinantes correspondientes a este conjunto de habilidades y capacidades referenciadas, es decir de competencias emprendedoras, se encuentra estrechamente relacionado con la faceta comunicacional del equipo emprendedor, ya que en el complejo desafío de poder comercializar una idea de negocio, es menester demostrar a los diferentes grupos de interés que se logra tener bien conceptualizado el desarrollo del negocio propuesto, y para ello, las habilidades de comunicación tienen un rol preponderante en todo el proceso. En otras palabras, y tal como mencionara A. Freire: “Lo mejor que te puede pasar como emprendedor en una primera reunión de negocios es poder acceder a una segunda reunión, ya que en definitiva, emprender es al fin y al cabo, tener la capacidad de poder convencer a otras personas”

En tal sentido, y de acuerdo a algunos especialistas en la temática, coinciden en que los programas formativos que apuntan a desarrollar habilidades técnicas y cognitivas, suelen ser reconocidos como una de las formas más efectivas de capacitación de los diversos perfiles de emprendedores, especialmente en el segmento tecnológico a nivel regional e internacional, no sólo porque ofrece trabajar con foco en ciertas habilidades específicas que pueden resultar funcionales a las actividades a realizar en el proyecto o emprendimiento, sino también sobre otro tipo de habilidades complejas como trabajo en equipo, visión estratégica, entre otras. Así, este modelo colabora, desde un aspecto integral de capacitación emprendedora, como una herramienta práctica para estimular y promover el proceso de aprendizaje en sintonía con las necesidades requeridas.

Por último, explorar las propuestas que difunden otras instituciones no consideradas en el eje de análisis de este trabajo, a través de sus programas de emprendimientos tecnológicos y sus alcances en todo el territorio nacional, también es menester para dar cuenta de la gran diversidad y heterogeneidad de las distintas ofertas disponibles y como pueden competir con las iniciativas analizadas precedentemente. Asimismo, y haciendo referencia específicamente a las iniciativas de las instituciones privadas, si bien la estructura de sus programas están diseñados con procesos bien definidos, es necesario conocer y comprender en profundidad sus complejidades subyacentes, ya que al asumir riesgos compartidos a través de la generación de alianzas de negocios, también significa compartir decisiones estratégicas determinantes en relación al rumbo del proyecto o emprendimiento dentro de un horizonte temporal delimitado.

Problemáticas sobre la formulación de políticas públicas sobre el fortalecimiento del ecosistema emprendedor tecnológico en general:

Tal como se tratara a lo largo de esta tesis, explorar las condiciones sociotécnicas que presentan los países periféricos en general y la Argentina en particular, para lograr un claro entendimiento acerca de la promoción y desarrollo del ecosistema emprendedor tecnológico a nivel local y regional, se torna necesario, a priori, para ponderar acciones y políticas dirigidas hacia este segmento. Por otra parte, continuar profundizando con estudios posteriores sobre aquellos elementos que den cuenta de los procesos de gestión de saberes y competencias de las instituciones analizadas, las capacidades técnicas de sus empleados, a la par de indagar de como se entablan las vinculaciones con otros sectores afines, permitirá contar con un panorama ampliado acerca de las condiciones vigentes que presenta este mismo segmento a nivel local.

En este sentido, uno de los condicionamientos que emergen de los casos analizados, se circunscribe a las dificultades presupuestarias y los cambios recurrentes de gestión

por las que atraviesan las instituciones públicas, específicamente del ámbito científico y tecnológico. Tales limitaciones contribuyen a que el conjunto de políticas, directrices y/o normas institucionales, se vayan desdibujando con el transcurso del tiempo, lo cual impacta significativamente sobre la dinámica de los equipos de trabajo, el acceso de la información pública, la oferta limitada de recursos, principalmente de financiamiento, son solo algunos ejemplos.

Algunas problemáticas que surgen con el estudio de los programas de referencia, se vinculan, asimismo, con las transformaciones que atraviesan las instituciones referidas alineadas a los distintos niveles de relaciones que se entablan con otros actores. Tales relaciones, involucran a diferentes actores del ecosistema emprendedor tecnológico local y/o regional, como por ejemplo, las instituciones universitarias y otras entidades formativas, aceleradoras de negocios, fondos de inversiones, entre otros.

Si bien en Argentina, a partir de la crisis del modelo de convertibilidad originada en el año 2001, se han implementado algunos instrumentos con el propósito de promocionar y difundir la industria de las TIC's, como ser la "Ley de Promoción de la Industria del Software", hoy soportada por la "Ley de Economía del Conocimiento"⁷⁷, a través de los cuales se ha logrado conseguir avances importantes en el segmento, y liderando a la fecha en toda la región latinoamericana como el país con mayor creación de empresas unicornios⁷⁸ per cápita, resulta de vital importancia la elaboración de políticas públicas por parte del Estado Nacional, que contribuyan al establecimiento de un rumbo claro y definido como parte de un trabajo consensuado y sostenible en el tiempo.

Algunos ejemplos de países emblemas en el segmento, como el caso de México en la región y principalmente el de Israel como el más relevante a nivel internacional, ambos con sus diferencias y similitudes, enfocaron sus estrategias a través de la definición de políticas públicas en tres aspectos fundamentales: incentivar la innovación, incentivar el emprendedorismo científico-tecnológico e intensificar un modelo productivo basado en las exportaciones., los cuáles demuestran estar integrados y alineados a una clara visión estratégica. En el caso de Argentina, si bien cuenta con un antecedente que le resulta favorable a nivel regional y se han logrado grandes avances en la materia de lo que se denomina Economía del Conocimiento, mas precisamente en el desarrollo de la industria de software, la ausencia de políticas públicas por parte del Estado marcada por el transcurso de los últimos diez años del presente siglo, fue un condicionamiento importante que fue limitando gradualmente el crecimiento potencial de la actividad.

En este marco, se torna necesario explorar el entramado de políticas públicas locales y regionales en el campo de la ciencia y tecnología, respecto a la promoción y difusión del desarrollo emprendedor, particularmente orientadas hacia los sistemas educativos formales e informales, el contexto jurídico e impositivo, así como las implicancias que esas iniciativas conllevan en los diferentes territorios de influencia. Esto permitirá, en principio, mostrar el rol del Estado, ya sea como un actor involucrado en el ecosistema señalado o en su papel de definidor de políticas públicas sectoriales, así como también las implicancias que tales políticas acarrearán en los distintos escenarios, y el significado que el resto de los actores implicados le atribuyen a la tecnología en su connotación práctica y funcional como recurso o instrumento generador de valor agregado.

⁷⁷ La Ley del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento (Ley 27.506) fue sancionada por el congreso nacional en el año 2019 y modificada en 2020. Tiene como principal objetivo impulsar el desarrollo de actividades económicas y productivas con uso intensivo de tecnología y capital humano altamente calificado, Wikipedia (2020).

⁷⁸ La Nación (2018), ¿Qué son las empresas unicornios y porque son los mejores lugares para trabajar?: "Las empresas unicornios son aquellos emprendimientos de base tecnológica capaces de generar un valor de US\$ 1.000 millones durante su primer año de lanzamiento al mercado sin haber abierto su oferta en la bolsa de valores y sin contar con el financiamiento de inversionistas u otras empresas de mayor tamaño", fragmento de nota publicado en su sitio web: www.lanacion.com.ar

Bibliografía

Águila A., Padilla A., Serarols C. y Veciana J.M. "La economía digital y su impacto en la empresa: bases teóricas y situación en España, Boletín Económico de ICE, número 2705, Madrid (2001).

Albornoz M. "Política científica y tecnológica en Argentina", Temas de Iberoamérica, Globalización, Ciencia y Tecnología, Buenos Aires (2004).

Castells M. "La era de la información. La Sociedad Red" Volumen 1, Alianza Editorial, Madrid (2005).

Cobo Romani J.C. "Competencias Digitales", FLACSO, México (2009).

Gonzalo M., Federico J. y Kantis H. "Crecimiento y adaptación en un contexto de crisis internacional: Los casos de tres empresas jóvenes dinámicas argentinas", Buenos Aires (2013)

Kantis H. "Estudio en el Área del Desarrollo Empresarial en la República Argentina: La creación de empresas en la Argentina y su entorno institucional", Universidad Nacional General Sarmiento, Buenos Aires (2003).

Kantis H. y Federico J. "Nuevos polos de empresas intensivas en conocimiento en Argentina: Elemento conceptuales y análisis de casos seleccionados", Universidad Nacional de General Sarmiento, Buenos Aires (2009).

Kantis H. y Drucaroff S. "Corriendo las fronteras para crear y potenciar su empresa", Editorial Granica, Buenos Aires (2011).

Le Bortef G. "La Ingeniería de las Competencias", Editorial Gestión, Barcelona (2001).

Pere Marqués Graells J. "La cultura tecnológica en la sociedad de la información", Barcelona (2005).

Porter M. "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", New York (1980).

Prince A. "La Economía Digital en Argentina", AMDIA, Buenos Aires (2010).

Robles E. "Cultura y Era Tecnológica", Revista Razón y Palabra: Número 35, Puerto Rico (2005).

Suárez F. y Felcman I. "Tecnología y Organización: Un aporte para el análisis de las tecnologías administrativas". Editorial El Coloquio, Buenos Aires (1990).

Margherio L. "The Emerging Digital Economy", Secretariat on Electronic Commerce, Washington (1998).

Moraleda A. "La innovación, clave para la competitividad empresarial", Universia Business Review, Actualidad Económica, Madrid (2004).

Wild M. "Culture and new technologies". *British Journal of Educational Technology*, 30. (3), 195-199, UK (2001).

Otras fuentes de información:

Boletín Económico del ICE, número 2705, “La economía digital y su impacto en la empresa: Bases teóricas y situación en España”, Madrid (2001).

Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), “Encuesta del IMAF para Emprendedores, Buenos Aires (2019). www.redcame.org.ar

Escuela de Organización Industrial, “Sectores de la nueva economía 20+20”, Madrid (2010).

Emprende, “¿Tienes ADN de emprendedor?”, Programa de Aceleración y Desarrollo de Negocios (2010). www.emprende.com

El Cronista, “Los emprendedores toman el control”, Buenos Aires (2013). www.elcronista.com

El Cronista, “Tenemos que apuntar a más empresas de base tecnológica para lograr más inversión”, Buenos Aires (2019). www.elcronista.com

Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Reporte GEM Argentina (2011). www.iae.edu.ar

Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Reporte GEM Argentina (2018). www.iae.edu.ar

Incubacen, “Juntos por los nuevos emprendimientos de Base Tecnológica”, Buenos Aires (2013). www.incubacen.uba.ar

Iprofesional, “El impacto de Internet en la economía argentina y mundial”, Buenos Aires (2012). www.iprofesional.com

Iprofesional, “¿Cuáles son los programas que buscan a los emprendedores tecnológicos argentinos?”, Buenos Aires (2013). www.iprofesional.com

Iprofesional, “¿Los pequeños emprendedores pueden tener grandes ideas?”, Buenos Aires (2013). www.iprofesional.com

La Nación, “¿Cómo es crear un emprendimiento propio online?”, Buenos Aires (2012). www.lanacion.com

La Nación, “Creadores: Una hoja de ruta hacia el futuro. Más que emprendedores cool”, Buenos Aires (2017). www.lanacion.com

La Nación, “¿Qué son las empresas unicornios y porque son los mejores lugares para trabajar?”, Buenos Aires (2018). www.lanacion.com

Ministerio de Desarrollo Económico (GCBA), “Manual del Emprendedor”, Buenos Aires (2013). www.buenosaires.gob.ar

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (MinCyT), “Foro Internacional sobre el futuro del emprendimiento científico y tecnológico de la región”, Buenos Aires (2019). www.argentina.gob.ar

Lista de entrevistas realizadas:

Ministerio de Ciencia y Tecnología e Innovación Productiva de la Nación

- Entrevista realizada al Mg. Héctor Parker Rosell - Coordinador del Área de Empresas Científicas y Tecnológicas - (2013).
- Entrevista realizada al Ing. Javier Fernández - Coordinador del Área de Vinculación Tecnológica - (2013).

Universidad Tecnológica Nacional (Facultad Regional Buenos Aires)

- Entrevista realizada al Ing. Pablo Javier Chami - Director del Centro de Emprendedores - (2014).

Universidad Nacional de General Sarmiento

- Entrevista realizada al Mg. Manuel Gonzalo - Docente e Investigador del Programa de Desarrollo Emprendedor UNGS - (2014).

Instituto Tecnológico de Buenos Aires

- Entrevista realizada al Ing. Juan Manuel Menazzi - Director del Centro de Emprendedores (2014).

Instituto de Emprendimientos Científicos y Tecnológicos

- Entrevista realizada al Ing. Enrique Draier - Fundador y Vicepresidente de la entidad (2014).

Empresas:

NxtpLabs

- Entrevista realizada al Lic. Francisco Coronel - Co-Founder & CFO (2014).
- Entrevista realizada al Lic. Francisco Garzón - Coordinador del Programa de Emprendimientos (2014).

Quasar Ventures

- Entrevista realizada al Lic. Pablo Simón - Co-Founder & CEO (2014).

Think Y & Trendsetters

- Entrevista realizada a la Mg. Manuela Arnedo – Founder & CEO (2014).

Tualbañil.com

- Entrevista realizada al Lic. Cristian Blanco – Founder & CEO (2014).

Anexos

Anexo 1- Entrevista a especialistas y referentes del segmento tecnológico

Perfil del Entrevistado

Nombre y Apellido:

Responsabilidad:

- *Encuesta Consultora Regus sobre emprendedorismo en Argentina (2015)*

1- ¿Esta Ud. de acuerdo con los resultados obtenidos por la consultora sobre el tema de referencia?

Desafíos principales para los emprendedores	Global	Argentina
Falta de acceso a créditos	76 %	90 %
Burocracia	74 %	80 %
Falta de apoyo gubernamental	61 %	71 %
Condiciones económicas actuales	55 %	57 %
Dominio del mercado por parte de las grandes sociedades anónimas	48 %	42 %

- *Emprendimientos tecnológicos (proyectos)*

2- ¿En que consiste básicamente el programa emprendedor de XXXX?

2.1- Cantidad de proyectos presentados anualmente por los emprendedores

2.2- Cantidad de proyectos aprobados

3- ¿Cuáles son los aspectos principales a considerar para su aprobación?

4- ¿Cuáles son los aspectos principales de rechazo más comunes en los proyectos?

- *Emprendedores de perfil tecnológico*

5- ¿Considera Ud. que los emprendedores necesitan formación complementaria antes de iniciar un proyecto/emprendimiento de estas características?

5.1- En su opinión, ¿cuáles son las fortalezas y debilidades de los emprendedores de orientación tecnológica?

- *Contexto del ecosistema emprendedor tecnológico*

6- ¿Cuáles son los factores más importantes a considerar para mejorar el desarrollo del ecosistema emprendedor?

Anexo 2 - Encuesta a emprendedores del segmento tecnológico



Título: Programas de Emprendimientos de Base Tecnológica (AMBA)

09/06/2020 17:23
Cuestionarios contestados: 20
Cuestionarios finalizados: 20

Página 1. Consideraciones Generales

Página 2. Programas Institucionales

- ▶ 1. ¿Tiene Ud. algún tipo de conocimiento acerca de los programas de referencia?
- ▶ 2. De acuerdo a su opinión, ¿Qué nivel de conocimientos consideraría que tiene?
- ▶ 3. ¿Ha utilizado Ud. alguna vez dichos programas?
- ▶ 4. En caso afirmativo, ¿Qué tipo de programas ha utilizado?
- ▶ 5. De acuerdo a su consideración, ¿le ha resultado útil a sus necesidades?

Página 3. Contenido Estructural y Organizativo

- ▶ 6. Por favor valore los siguientes aspectos relativos a los contenidos de los programas de emprendimientos referenciados.
- ▶ 7. ¿Cómo valoraría Ud. la difusión de los distintos programas de emprendimientos por parte de las instituciones?
- ▶ 8. ¿Considera Ud. que se logra captar el interés de los emprendedores?

Página 4. Valoración General y Comentarios

- ▶ 9. ¿Esta Ud. de acuerdo con el diseño e implementación de estos programas para fomentar emprendimientos tecnológicos?
- ▶ 10. ¿Recomendaría Ud. alguna de estas iniciativas a un emprendedor que necesite llevar a cabo su proyecto?
- ▶ 11. ¿Qué temas no incluidos en los programas de referencia le parecen importantes y deberían agregarse?

Página 5. Emprendedores Tecnológicos

- ▶ 12. Por favor, de acuerdo a su consideración ¿Cómo valoraría Ud. las siguientes competencias de los emprendedores tecnológicos?
- ▶ 13. ¿Considera Ud. que un emprendedor tecnológico debe adquirir formación complementaria a su ámbito profesional, a la hora de iniciar un proyecto o emprendimiento?
- ▶ 14. De acuerdo a su opinión, ¿en que áreas debe concentrar un emprendedor sus esfuerzos de mejora?

Emprendimientos de Base Tecnológica participantes

A continuación se describe listado completo correspondiente a los emprendimientos de base tecnológica seleccionados para participar en la encuesta referenciada, los cuáles fueron invitados vía correo electrónico de sus fundadores y pueden verse reflejados de acuerdo al siguiente detalle:

Codika Solutions	GoWorking	Lab-a	Lemontags
Pandoracine	Parkool	SeSocio	Wuabi
Yaeltex	Tuvideocvonline	Climatesense	OdaBiovajilla
Sarasola Ing.	Silbia Duo	Masura Ingeniería	Isca Seguridad
CIAA Explorer	Dafese	DeteCtOr	Brio
SIR	URVOSEV	Dynami	Bandoneon MIDI
Xiguar	Rooled	Oficios 2.0	SOMA Brew
Aqua Temperatus	ChaaK	EcoCenter	Buenos Vientos
Sleep2Bit	SENSORAT	DAPI	ISay
IoTyres	DEMEDIS	Roota	Receta Digital
Dory	Momentum	Feedlot 4.0	Exoesqueleto Robot
MOL	G Coding Academy	Skill Up	KutterKraft Titán
Amay	LincKard	EMBER MyoMeter	Ibento Streaming
EnterClass	Cohetify	Unifeel	Livet

Anexo 3 - Síntesis de los contenidos clave de los programas de emprendimientos de base tecnológica seleccionados.

Organismo / Institución	Programa	Origen	Inicio	Objetivo	Actividades	Financiamiento	Casos de Éxito
Ministerio de Industria de la Nación (MI) (2009-2014) Ministerio de Producción de la Nación (MP) (2015-2019)	Aprendiendo a Emprender	Público	2009	Formación de emprendedores	Cursos, seminarios, talleres y asistencia técnica.	No Aplica	El programa cuenta con más de 23.000 jóvenes capacitados.
	Capital Semilla	Público	2010	Promover el desarrollo y consolidación de jóvenes emprendedores entre 18 y 35 años.	Asistencia técnica, capacitación y financiamiento.	Préstamos de honor a tasa cero (entre \$ 30.000 y \$ 70.000).	El programa cuenta en su haber con más de 5.500 proyectos financiados)
	PACC- Emprendedores	Público	2012	Brindar soporte a los emprendedores para la realización de sus proyectos.	Financiamiento a través de Aportes No Reembolsables (ANR).	Los ANR para proyectos se estiman por un valor de hasta \$ 110.000.-	No hay información disponible.
	Innovación en Cadenas de Valor	Público	2012	Brindar soporte a emprendedores con ideas proyecto y a empresarios que deseen ampliar su matriz productiva.	Asistencia técnica, capacitación y financiamiento.	Aportes No Reembolsables para la puesta en marcha del proyecto.	No hay información disponible.
	Empresas Madrinas	Público	2009	Promover la creación, crecimiento y sustentabilidad de empresas en todo el país que sean propiedad de jóvenes (en un porcentaje no menor al 51%).	Generar alianzas entre jóvenes empresarios y empresas que se encuentren consolidadas.	El Ministerio de Industria devuelve el 50% en créditos fiscales a la empresa madrina y el 50% restante se acuerda con el emprendedor).	El programa cuenta en su haber con más de 600 proyectos presentados)
	Red para Emprender	Público	2015	Compartir conocimientos y experiencias entre emprendedores, empresas (PYMES) y otras instituciones del ecosistema.	Cursos, seminarios, talleres y asistencia técnica.	No Aplica	No hay información disponible.
	Capacitar	Público	2015	Brindar un amplio segmento de oportunidades relacionados con el tema vinculante.	Asistencia técnica, capacitación en línea para desarrollar y/o potenciar las capacidades del equipo emprendedor, PYMES y otras instituciones afines.	No Aplica	No hay información disponible.
	Comunidad de Mentores	Público	2015	Brindar soporte a diferentes emprendimientos en etapa de comercialización activa.	Procesos de acompañamiento por especialistas en la materia en # puntos del país.	No Aplica	No hay información disponible.
	Fondo Semilla	Público	2015	Promover la sustentabilidad de ideas, proyectos o emprendimientos productivos en su primer año de facturación o impacto ambiental dentro de su cuarto año de facturación.	Financiamiento a través de préstamos de honor a tasa cero y soporte de una incubadora de proyecto.	El préstamo de honor a tasa cero aplica hasta \$ 250.000.-	No hay información disponible.
	Fondo Aceleración	Público	2015	Promover proyectos/emprendimientos científicos, tecnológicos o sociales constituidos como sociedad comercial o sociedad por acciones simplificada.	Financiamiento compartido entre el MP y aceleradora de proyectos integrante del programa.	Aportes No Reembolsables a través del MP y fondos privados a través de la aceleradora de proyectos en función de la inversión definida.	No hay información disponible.
Fondo Expansión	Público	2015	Desarrollar emprendimientos de alto impacto con potencial de crecimiento global y alto grado de diferenciación e innovación.	Financiamiento compartido entre el MP y un fondo de capital emprendedor integrante del programa.	Aportes No Reembolsables a través del MP y aportes privados de un fondo de capital emprendedor de hasta un 40% de la inversión inicial del MP.	No hay información disponible.	

Organismo / Institución	Programa	Origen	Inicio	Objetivo	Actividades	Financiamiento	Casos de Éxito
Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación (MINCyT)	Subsidios a Emprendedores	Público	2010	Promover el espíritu emprendedor en el ámbito del software y de servicios informáticos.	Brinda financiamiento parcial para proyectos tecnológicos.	Subsidios de hasta \$ 450.000.- en dos categorías.	A través de este programa se han financiado más de 150 proyectos y se han constituido 2 (EBT).
	Créditos Exporta	Público	2013	Promover la industria del software a través de créditos para la iniciación y/o consolidación de proyectos de orden tecnológico.	Financiamiento a través del otorgamiento de créditos.	El crédito a otorgar es de hasta \$300.000.- y hasta el 80% del proyecto.	Esta iniciativa complementa al programa anterior a través del (FONSOFT).
	Empretecno-EBT	Público	2008	Promover las condiciones propicias para el desarrollo de empresas de base tecnológicas (EBT).	Financiamiento a través de ANR (aportes no reintegrables).	Se otorgan ANR por un valor de hasta \$2.500.000.- por cada (EBT).	Este instrumento logró financiar (17) proyectos y cuenta en su haber con una empresa constituida.
	PROFIET	Público	2012	Fomentar la inversión de capital de riesgo para la creación de empresas de base tecnológica (EBT) o proyectos de I+D de empresas existentes.	Financiamiento, incentivos fiscales y orientación y regulación de inversiones.	Inversión directa con fondos públicos, préstamos o subsidios, beneficios fiscales, etc.	No hay información disponible.
Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA)	Buenos Aires Emprende	Público	2008	Impulsar, fortalecer y potenciar el proceso de creación y puesta en marcha de emprendimientos productivos, comerciales y de servicios con características innovadoras.	Asistencia técnica y financiamiento a emprendedores de la Ciudad de Buenos Aires.	Aportes No Reembolsables (ANR) en tres categorías: Idea Proyecto reciben \$50.000 (hasta el 50% del proyecto); Proyecto en Marcha (\$90.000 hasta el 40% del proyecto) y Proyecto en Fase de Aceleración (\$150.000 hasta el 30% del proyecto).	El programa cuenta en su haber con 284 proyectos financiados sobre casi (600) proyectos presentados.
	BAITEC	Público	2009	Estimular la generación, desarrollo y consolidación de emprendimientos de base tecnológica.	Ofrece espacio físico para la incubación del proyecto por un periodo de 12 meses (con una posibilidad de renovar por un periodo similar adicional).	IDEM	El programa cuenta con (42) proyectos incubados bajo su gestión.
	Academia Buenos Aires Emprende	Público	2017	Complementar el programa BA Emprende a través de la generación de dos espacios bien diferenciados.	Capacitación presencial y acompañamiento de tutores emprendedores (Academia Presencial). Capacitación online a través de una plataforma tecnológica (Academia Virtual).	No Aplica	No hay información disponible.
	IncuBAte	Público	2017	Complementar el programa BAITEC desde una concepción más abarcativa dirigida a proyectos de alto impacto no mayor a 4 años de antigüedad.	Mentorías y consultorías específicas, asistencia financiera, networking y espacio de trabajo.	Brinda asistencia financiera de acuerdo al nivel de maduración del proyecto o emprendimiento.	No hay información disponible.
Banco de la Nación Argentina	Fundación Empretec Argentina	Mixto	1988	Brindar soporte a los emprendedores y pequeños y medianos empresarios para la realización de sus proyectos.	Talleres de capacitación técnica y financiamiento.	El crédito a otorgar esta sujeto a algunos condicionamientos y consiste en un mínimo de \$35.000.- y un máximos de \$350.000.- (financia hasta un 80% del proyecto) hasta un plazo de 60 meses.	No hay información disponible.

Organismo / Institución	Programa	Origen	Inicio	Objetivo	Actividades	Financiamiento	Casos de Éxito
BBVA Argentina SA - BBVA Innovation Center	BBVA Open Talent	Privado	2009	Apoyar los proyectos de base tecnológica de emprendedores en sus fases iniciales.	Brinda financiamiento solo a los proyectos ganadores.	Una suma de 100.000 (euros) a cambio del 10% de participación en el proyecto. En caso de una segunda ampliación de capital esa participación aumenta al 30%.	La competencia financió (7) proyectos ganadores (empresas constituidas) por sobre (70) proyectos finalistas.
Grupo Telefónica	Wayra Argentina	Privado	2011	Fomentar el desarrollo de nuevos emprendimientos tecnológicos para promover la innovación y creatividad de jóvenes talentos.	Brinda asistencia técnica, soporte tecnológico, espacio de trabajo, mentoring, redes de contactos, y financiamiento a los proyectos ganadores.	Una suma de dinero en un rango de US\$ 30.000 y US\$ 70.000.- (durante los primeros 6 meses de aceleración del proyecto, en función de la valoración del mismo). A cambio se exige una participación empresarial.	El programa cuenta con (18) empresas constituidas y (10) proyectos en fase de aceleración.
	Wayra Argentina	Privado	2015	Complementar versión anterior del programa a través de una nueva interfaz global con los ecosistemas emprendedores digitales.	IDEM	Una suma de 350.000 (euros) por cada emprendimiento disruptivo. A cambio se exige una participación empresarial.	El 65% de los emprendimientos del portfolio se encuentran trabajando con diferentes operadoras a nivel global.
Intel Tecnológica Argentina SA	Desafío Intel América Latina	Privado	2010	Impulsar, fortalecer y potenciar el proceso de creación y puesta en marcha de emprendimientos de base tecnológica.	Brinda financiamiento a aquellos proyectos ganadores a través de un premio económico y becas para participar de competencias en Silicon Valley.	Las becas consisten en una ayuda económica de US\$ 5.800 y posibilidad de participación por el premio mayor por una suma de hasta US\$ 100.000.-	La competencia financió (14) proyectos ganadores (empresas constituidas).
Quasar Ventures	Quasar Ventures	Privado	2004	Identificar modelos de negocios, seleccionarlos como proyectos y luego asociar emprendedores para poder implementarlos.	Asistencia técnica, capacitación y financiamiento.	La base financiera consiste en un capital inicial estimado en un rango de US\$ 50.000 y US\$ 250.000 (grupo inversor de Silicon Valley) a cambio de una participación accionaria (45%).	Esta iniciativa tiene en su portfolio (3) empresas constituidas y (2) proyectos en fase de desarrollo.
Nextperience	NxtpLabs	Privado	2008	Desarrollar compañías tecnológicas en países hispanoparlantes con potencial de crecimiento regional.	Brinda coaching, entrenamiento, consultoría, redes de contactos y financiamiento.	Una inversión inicial de US\$ 25.000.- como capital semilla a cambio de una participación minoritaria de la misma (entre un 2% y 10%).	Este espacio contiene en su haber (94) empresas constituidas.
	NXTP Corporate Partners	Privado	2016	Brindar soporte a grandes empresas de LATAM a través de las startups que forman parte del portfolio de negocio de esta iniciativa.	Networking, alianzas estratégicas con empresas clave de la región y otros actores, financiamiento y soporte técnico.	El capital financiero consiste en aportes de fondos de inversión, co-inversionistas (otras empresas) y capital propio adicional estimado en más de \$ 1 billon.	El portfolio de startups cuenta con una vinculación con más de 130 compañías de LATAM y 16 startups salientes.
Patagonia Ventures	Patagonia Ventures	Privado	2009	Desarrollar compañías tecnológicas exitosas y de rápido crecimiento a nivel regional.	Brinda expertise, mentoring, networking y financiamiento.	No cuenta con un programa claro y específico pero realizó inversiones en 14 compañías en una suma entre US\$ 25.000 y US\$ 450.000 a cambio de una participación minoritaria (entre el 2% y 30%).	Esta iniciativa tiene en su haber (8) empresas constituidas y (9) proyectos en fase de aceleración.

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos para el desarrollo y descripción de los casos de referencia.

Anexo 4 - Síntesis de los aspectos claves de los casos de estudio seleccionados

	Tópicos	Think Y	Tualbañil.com	Wideo
CASOS DE ESTUDIO	Perfil profesional del fundador	Manuela, como única fundadora de este emprendimiento tecnológico, incursionó su desarrollo académico por la Universidad de San Andrés graduándose como Licenciada en Administración de Empresas. Luego de ese paso por tal entidad, obtuvo su Maestría en Finanzas en la UCEMA.	El caso de Cristian, su formación como Maestro Mayor de Obras en la EET N° 21 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, determinó en gran manera su perfil como emprendedor. Actualmente, se encuentra finalizando la Licenciatura en Comercialización en la Universidad Siglo XXI.	Agu, co-founder de este emprendimiento, incursionó por la UBA (Ingeniería) donde se graduó como Ingeniero Industrial. Luego, se dedicó a formarse completamente como emprendedor, incursionando en DoinGlobal en alianza con la Universidad de Salamanca (España) donde obtuvo su Maestría en Desarrollo Emprendedor e Innovación.
	De la Idea al Proyecto	Establecimiento de vínculos con gente de Silicon Valley (California, Estados Unidos). Luego, incursión por aceleradoras y fondos de inversión privados, como ser Start Up Chile y Nxtplabs, en búsqueda de ciertos recursos, especialmente financiamiento y otros afines al desarrollo del proyecto.	Vinculación con gente de su mismo entorno, los cuáles financiaron el proyecto desde un inicio disponiendo de sus propios ahorros. El modelo de negocios es réplica de otros sitios similares y exitosos en el exterior, y buscando su perfeccionamiento, participó del Programa Desarrollo Emprendedor del (GCBA).	La idea surge de una necesidad operativa de otro emprendimiento en desarrollo. Una red de contactos personales permitió vinculación con personas de confianza y con ganas de sumarse a un proyecto nuevo y desafiante. En búsqueda de recursos incursionó por iniciativas como Open Talent BBVA, Wayra, Nxtplabs y 500 Startups (Estados Unidos).
	Acerca del Equipo Emprendedor	Al inicio del proyecto se sumaron 3 personas de marcada orientación técnica y vocación emprendedora. Actualmente, cuenta con un staff de 8 personas provenientes de diversos yacimientos formativos. Manuela, como su máxima responsable, adhiere a un estilo de gestión abierto y participativo, ya que a su parecer, el trabajo en equipo es la base que garantiza el desarrollo de una compañía.	Como emprendimiento unipersonal, el proyecto se inició bajo gestión de su fundador y sigue su desarrollo como tal, de la misma manera. Sin embargo, su masa societaria esta integrada por 2 personas (amigos), quienes hicieron su aporte a través de capital financiero.	El proyecto en sus inicios requirió de la incorporación de 1 especialista para cubrir la parte de diseño (actual co-founder) y otro más para la parte tecnológica (CTO). Luego de un breve tiempo y varios contratiempos, se sumó 1 persona en reemplazo del CTO del equipo original. A medida que el proyecto fue avanzando fueron sumándose otros especialistas en calidad de asesores.
	Acerca de la experiencia emprendedora	Muy buena experiencia como resultado global de su paso por las iniciativas (locales y regionales) de soporte al emprendedor. No tanto con la incidencia final de los mismos. El trabajo en el día a día y priorizar realismo antes que idealismo en las decisiones más determinantes, resultaron ser los conceptos estratégicos centrales del éxito del proyecto.	Estadía exitosa de su paso por el espacio de soporte al emprendedor, ya que el proyecto resultó finalista y colaboró con la consolidación del mismo. Actualmente, el emprendimiento logró posicionarse como una importante EBT no sólo a nivel local, sino también con fuerte presencia a nivel regional.	Aprovechamiento limitado de las iniciativas en las que le tocó incursionar, ya que participó a medida que fue redefiniendo su estrategia de negocio. Aún así, tuvo un paso efectivo durante su estadía por las mismas, logrando obtener los recursos necesarios. A pesar de varios problemas operativos, su enfoque de gestión le permitió ampliar su visión y cartera de negocios.

Fuente: Elaboración propia en base a la recopilación de datos de las entrevistas realizadas y otros documentos afines.

Anexo N° 5 - Síntesis de diagnóstico situacional de variables en estudio que confluyeron en las conclusiones finales (Matriz FODA).

Organismo / Institución	Ámbito	Perspectiva	Propósito	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Ministerio de Industria de la Nación (MI) (2009-2014) Ministerio de Producción de la Nación (MP) (2015-2019)	Público	Instrumental	Medio o instrumento para fortalecer la base del ecosistema emprendedor en general a través de todo el territorio nacional.	<ul style="list-style-type: none"> > Reconocimiento institucional importante dentro del escenario emprendedor local. > Proximidad con una amplia red de actores del ecosistema emprendedor local y regional. > Disponibilidad de programas flexibles con contenidos variados > Campañas de comunicación y difusión de iniciativas intensas y periódicas. 	<ul style="list-style-type: none"> > Foco de gestión en diferentes segmentos simultáneamente. > Necesidad de una base de recursos importante para poder hacer frente a las demandas existentes. > Problemas operativos/técnicos frecuentes en las distintas vías de comunicación institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> > Posicionamiento institucional más que significativo dentro del ecosistema emprendedor local. > Capacidad para llevar a cabo revisiones periódicas de los procesos internos para definir probables acciones de mejora. > Escenario emergente en búsqueda de emprendedores talentosos e inversionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> > Cambios recurrentes de gestión a nivel local con alto impacto en lo institucional. > Dependencia económica y financiera directa del presupuesto nacional. > Incertidumbre ante cambios dinámicos de la coyuntura socio-económica local. > Nivel de madurez del segmento emprendedor tecnológico demandante.
Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación (MINCyT)	Público	Instrumental	Medio o instrumento para incrementar el segmento de empresas tecnológicas en la zona o área de influencia.	<ul style="list-style-type: none"> > Imagen y marca institucional muy reconocidas en el ámbito emprendedor local y regional. > Foco de gestión en un solo segmento y ámbito de especialización. > Posición ventajosa en la curva del conocimiento y experiencia. > Vinculación con una amplia red de actores claves del ámbito tecnológico local e internacional > Disponibilidad de programas flexibles con disponibilidad de recursos adecuados y accesibles. 	<ul style="list-style-type: none"> > Fragilidades operativas en algunos aspectos clave del proceso de comunicación institucional. > Ausencia de ámbitos internos especializados de formación y capacitación emprendedora. 	<ul style="list-style-type: none"> > Posicionamiento institucional relevante dentro del ecosistema emprendedor tecnológico local. > Capacidad para llevar a cabo revisiones periódicas de los procesos internos para definir probables acciones de mejora. > Escenario emergente en búsqueda de emprendedores talentosos e inversionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> > Cambios recurrentes de gestión a nivel local con alto impacto en lo institucional. > Dependencia económica y financiera directa del presupuesto nacional. > Incertidumbre ante cambios dinámicos de la coyuntura socio-económica local. > Nivel de madurez del segmento emprendedor tecnológico demandante.

Organismo / Institución	Ámbito	Perspectiva	Propósito	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA)	Público	Instrumental	Medio o instrumento para incrementar el segmento de empresas tecnológicas en la zona o área de influencia.	<ul style="list-style-type: none"> > Prestigio y trayectoria institucional muy reconocidos en el ámbito emprendedor local. > Sostenibilidad en el tiempo de una línea de trabajo uniforme. > Foco de gestión en varios segmentos con un propósito bien definido. > Vinculación con una amplia red de actores claves del ámbito emprendedor local y regional. > Campañas de comunicación y difusión de iniciativas intensas y periódicas. > Disponibilidad de programas diferenciados con contenidos variados y adecuados. 	<ul style="list-style-type: none"> > Visión estratégica orientada solo al desarrollo de proyectos / emprendimientos avanzados y su probable procedencia. 	<ul style="list-style-type: none"> > Posicionamiento institucional relevante dentro del ecosistema emprendedor tecnológico local. > Escenario emergente en búsqueda de emprendedores talentosos e inversionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> > Dependencia económica y financiera directa del presupuesto local. > Incertidumbre ante cambios dinámicos de la coyuntura socio-económica local. > Nivel de madurez del segmento emprendedor tecnológico demandante.
Banco de la Nación Argentina (Fundación EMPRETEC Argentina)	Mixto	Instrumental y Colaborativa	Medio o instrumento para generar herramientas para fortalecer las capacidades de gestión empresarial y así favorecer la creación de empresas tecnológicas a nivel local y regional.	<ul style="list-style-type: none"> > Prestigio y trayectoria institucional muy reconocidos en el ámbito emprendedor local. > Foco de gestión en un solo ámbito de especialización. > Diseño de programa con contenidos flexibles y accesibles. > Vinculación con una amplia red de actores claves del ámbito emprendedor local y regional. > Combinación de iniciativas públicas y privadas como propuesta de valor agregado. 	<ul style="list-style-type: none"> > Serios inconvenientes en el planteamiento de su plan de comunicación institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> > Posicionamiento institucional relevante dentro del ecosistema emprendedor tecnológico local y regional. > Escenario emergente en búsqueda de emprendedores talentosos e inversionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> > Incertidumbre ante cambios dinámicos de la coyuntura socio-económica local y regional. > Ingreso al escenario local de distintas iniciativas, fondos de inversión privado, entre otros. > Nivel de madurez del segmento emprendedor tecnológico demandante.

Organismo / Institución	Ámbito	Perspectiva	Propósito	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
BBVA Argentina SA - BBVA Innovation Center (BBVA Open Talent)	Privado	Colaborativa	Desarrollo de entornos competitivos para generar alianzas comerciales con los responsables de los proyectos/emprendimientos tecnológicos ganadores.	<ul style="list-style-type: none"> > Marca corporativa e institucional muy reconocidas a nivel local e internacional. > Foco de gestión en un solo ámbito de especialización. > Vinculación con una amplia red de actores claves del ámbito emprendedor local y regional.. > Campañas de comunicación y difusión intensas y frecuentes. 	<ul style="list-style-type: none"> > Visión estratégica orientada solo al desarrollo de proyectos / emprendimientos avanzados y con alto potencial de desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> > Posicionamiento corporativo e institucional con alta exposición en el ecosistema emprendedor tecnológico local y regional. > Escenario emergente en búsqueda de emprendedores talentosos e inversionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> > Competidores directos bien posicionados en el segmento. > Ingreso al escenario local de distintas iniciativas, fondos de inversión privado, entre otros. > Nivel de madurez del segmento emprendedor tecnológico demandante.
Grupo Telefónica (Wayra Argentina)	Privado	Proceso	Generación de alianzas de negocios enfocados en equipos emprendedores tecnológicos distintivos y proyectos/emprendimientos disruptivos en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> > Marca corporativa e institucional muy reconocidas a nivel local e internacional. > Foco de gestión en un solo ámbito de especialización. > Vinculación con una amplia red de actores claves del ámbito emprendedor local y regional.. > Campañas de comunicación y difusión intensas y frecuentes. > Formación y capacitación emprendedora como objetivo estratégico del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> > Visión estratégica orientada solo al desarrollo de proyectos / emprendimientos avanzados y con alto potencial de desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> > Posicionamiento corporativo e institucional con alta exposición en el ecosistema emprendedor tecnológico local y regional. > Escenario emergente en búsqueda de emprendedores talentosos e inversionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> > Competidores directos bien posicionados en el segmento. > Ingreso al escenario local de distintas iniciativas, fondos de inversión privado, entre otros. > Nivel de madurez del segmento emprendedor tecnológico demandante.
Intel Tecnológica Argentina SA (Desafío Intel América Latina)	Privado	Colaborativa	Desarrollo de entornos competitivos para generar nuevas entornos de mayor nivel de exposición de los proyectos/emprendimientos tecnológicos ganadores.	<ul style="list-style-type: none"> > Marca corporativa e institucional muy reconocidas a nivel local e internacional. > Foco de gestión en un solo ámbito de especialización. > Vinculación con una amplia red de actores claves del ámbito 	<ul style="list-style-type: none"> > Visión estratégica orientada solo al desarrollo de proyectos / emprendimientos avanzados y con alto potencial de desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> > Posicionamiento corporativo e institucional con alta exposición en el ecosistema emprendedor tecnológico local y regional. 	<ul style="list-style-type: none"> > Competidores directos bien posicionados en el segmento. > Ingreso al escenario local de distintas iniciativas, fondos de inversión privado, entre otros. > Nivel de madurez del segmento emprendedor

Organismo / Institución	Ámbito	Perspectiva	Propósito	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
				<p>emprendedor local y regional.</p> <p>> Campañas de comunicación y difusión intensas y frecuentes.</p>		<p>> Escenario emergente en búsqueda de emprendedores talentosos e inversionistas.</p>	<p>tecnológico demandante.</p> <p>> Cierre de operaciones de forma transitoria (2018).</p>
Quasar Ventures	Privado	Proceso	Generación de alianzas de negocios con foco en las capacidades y habilidades de equipos emprendedores tecnológicos.	<p>> Marca corporativa altamente reconocida a nivel regional e internacional.</p> <p>> Posición ventajosa en la curva del conocimiento y experiencia.</p> <p>> Vinculación con una amplia red de actores claves del ámbito emprendedor internacional.</p> <p>> Equipo de gestión muy comprometido con el éxito del proyecto / emprendimiento.</p> <p>> Recursos financieros en línea con las exigencias del caso.</p>	<p>> Visión estratégica orientada solo a concreción de proyectos diseñados <i>in company</i>.</p>	<p>> Posicionamiento corporativo e institucional con alta exposición en el ecosistema emprendedor tecnológico local y regional.</p> <p>> Escenario emergente en búsqueda de emprendedores talentosos e inversionistas.</p>	<p>> Competidores directos bien posicionados en el segmento.</p> <p>> Ingreso al escenario local de distintas iniciativas, fondos de inversión privado, entre otros.</p> <p>> Nivel de madurez del segmento emprendedor tecnológico demandante.</p> <p>> Cierre de operaciones de forma transitoria (2018).</p>
Nextperience (Nxtplabs, NXTP Corporate Partners)	Privado	Proceso	Generación de alianzas de negocios enfocados en equipos emprendedores tecnológicos distintivos y proyectos/emprendimientos disruptivos en el mercado.	<p>> Marca corporativa e institucional muy reconocidas a nivel local e internacional.</p> <p>> Posición ventajosa en la curva del conocimiento y experiencia.</p> <p>> Vinculación con una amplia red de actores claves del ámbito emprendedor local y regional..</p> <p>> Campañas de comunicación y difusión intensas y frecuentes.</p> <p>> Formación y capacitación emprendedora como objetivo estratégico del programa.</p>	<p>> Visión estratégica orientada solo al desarrollo de proyectos / emprendimientos iniciales y con alto potencial de desarrollo.</p>	<p>> Posicionamiento corporativo e institucional con alta exposición en el ecosistema emprendedor tecnológico local y regional.</p> <p>> Escenario emergente en búsqueda de emprendedores talentosos e inversionistas.</p>	<p>> Competidores directos bien posicionados en el segmento.</p> <p>> Ingreso al escenario local de distintas iniciativas, fondos de inversión privado, entre otros.</p> <p>> Nivel de madurez del segmento emprendedor tecnológico demandante.</p>

Organismo / Institución	Ámbito	Perspectiva	Propósito	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Patagonia Ventures	Privado	Proceso	Generación de alianzas de negocios con foco en las capacidades y habilidades de equipos emprendedores tecnológicos.	<ul style="list-style-type: none"> > Marca corporativa altamente reconocida a nivel regional e internacional. > Posición ventajosa en la curva del conocimiento y experiencia. > Vinculación con una amplia red de actores claves del ámbito emprendedor internacional. > Equipo de gestión muy comprometido con el éxito del proyecto / emprendimiento. > Recursos financieros en línea con las exigencias del caso. > Portfolio de casos de éxito. 	<ul style="list-style-type: none"> > Fragilidades notorias en algunos aspectos clave de su política de comunicación institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> > Posicionamiento corporativo e institucional con alta exposición en el ecosistema emprendedor tecnológico local y regional. > Escenario emergente en búsqueda de emprendedores talentosos e inversionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> > Competidores directos bien posicionados en el segmento. > Ingreso al escenario local de distintas iniciativas, fondos de inversión privado, entre otros. > Nivel de madurez del segmento emprendedor tecnológico demandante.

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos para el desarrollo y descripción de los casos de referencia.

Anexo N° 6 - Síntesis de diagnóstico situacional de las variables en estudio que confluyeron en las reflexiones emergentes.

Dimensión	Descripción	Factores Críticos	Causas	Consecuencias	Oportunidades de Mejora
<p>Problemáticas sobre la dinámica del ecosistema emprendedor tecnológico local</p>	<p>Aspectos relevantes en relación al nivel de maduración que exhibe el ecosistema emprendedor tecnológico referenciado.</p>	<p>> Definición de planes y estrategias de comunicación institucional con evidentes fragilidades en su formulación y con un alto impacto sobre la dinámica de las instituciones del ámbito público.</p>	<p>> Posicionamientos institucionales divergentes en relación a la interpretación conceptual del ecosistema emprendedor referenciado.</p> <p>> Fragilidades operativas emergentes inherentes a cada institución enraizadas en: la gestión estratégica, las relaciones públicas, la estructura organizacional, entre otras (Factores Internos).</p> <p>> Dependencia económica y financiera del presupuesto local y nacional, cambios recurrentes de gestión a nivel local y nacional, entre otros (Factores Externos).</p>	<p>> Escasa visibilidad de iniciativas y propuestas respecto de su público objetivo (Ej. comunidad emprendedora tecnológica de su zona o ámbito de influencia).</p> <p>> Dificultades en el fortalecimiento de vínculos con otros actores claves del ecosistema emprendedor tecnológico local y regional.</p>	<p>> Considerar actividades que conduzcan a un buen entendimiento de una identidad institucional definida, tales como revisión de procesos internos, análisis de clima y cultura organizacional, entre otras.</p> <p>> Indagar acerca del nivel de compromiso institucional asumido y el rol desempeñado en el ecosistema de referencia.</p> <p>> Explorar acerca de la percepción pública sobre la imagen y reputación de cada una de las instituciones involucradas.</p>
<p>Problemáticas sobre la funcionalidad de los programas de emprendimientos de base tecnológica</p>	<p>Condicionamientos internos vinculados al enfoque estratégico institucional adoptado que limitan el accionar de las iniciativas y actividades propuestas.</p>	<p>> Definición de contenidos específicos con cierta asimetría respecto del propósito planteado y con alto impacto en las iniciativas de las instituciones de ámbito público (Ej. financiamiento y formación emprendedora).</p>	<p>> Posicionamientos institucionales divergentes en relación a la interpretación conceptual del ecosistema emprendedor referenciado.</p> <p>> Presencia de criterios heterogéneos sobre la funcionalidad de las instancias de formación y capacitación emprendedora en los esquemas de los programas e iniciativas propuestos.</p>	<p>> Puntos de desencuentros con algunos actores claves del ecosistema emprendedor referenciado, principalmente con la comunidad emprendedora del segmento.</p> <p>> Escasos niveles de efectividad de los programas e iniciativas institucionales en relación a las particularidades de los proyectos/emprendimientos propuestos.</p> <p>> Altos niveles de sobreexigencia para los diferentes equipos de trabajo especializados vinculados a cada institución.</p>	<p>> Replantear el rol estratégico que cumplen las actividades de formación emprendedora dentro de la estructura de los programas e iniciativas institucionales.</p> <p>> Revisar el foco estratégico con el que se desarrollan los diferentes contenidos que dan forma a los programas formativos de emprendedores.</p> <p>> Analizar y evaluar la diversidad de perfiles que caracterizan a los emprendedores tecnológicos locales y regionales.</p>

Dimensión	Descripción	Factores Críticos	Causas	Consecuencias	Oportunidades de Mejora
<p>Problemáticas sobre la formulación de políticas públicas de fortalecimiento del ecosistema emprendedor tecnológico en general</p>	<p>Condicionamientos inherentes al rol del estado que limitan gradualmente el desarrollo de la actividad emprendedora tecnológica.</p>	<p>> Definición de un plan estratégico permeable y con un horizonte temporal indefinido que vulnera la dinámica de la actividad emprendedora tecnológica local.</p>	<p>> Ausencia de una visión estratégica clara y sostenible en el tiempo por parte del estado nacional respecto al tratamiento del objeto de estudio.</p>	<p>> Segmentación del proceso de desarrollo y maduración del ecosistema emprendedor tecnológico local.</p> <p>> Dificultades presupuestarias y cambios recurrentes de gestión respecto al funcionamiento de las instituciones del ámbito público.</p> <p>> Fragilidades en el proceso de integración de tales instituciones con otros actores claves del ecosistema emprendedor referenciado (Ej. instituciones y entidades formativas, aceleradoras de negocio, fondos de inversión, entre otros).</p>	<p>> Explorar las condiciones sociotécnicas de los países periféricos y a nivel local para un buen entendimiento del propósito requerido.</p> <p>> Analizar los procesos internos de gestión de saberes y competencias profesionales de las instituciones referenciadas.</p> <p>> Evaluar el entramado de relaciones con otros actores claves del ecosistema emprendedor señalado, principalmente con las instituciones universitarias y otras entidades formativas.</p> <p>> Investigar modelos de países exitosos en el desarrollo del ecosistema emprendedor referenciado (México, Colombia, Israel, entre otros).</p> <p>> Articular instrumentos y acciones tendientes a fortalecer la actividad señalada con foco en los sistemas educativos formales e informales, el contexto jurídico e impositivo local, entre otros).</p>

Fuente: Elaboración propia en base a toda la información analizada y el resultado de las conclusiones finales obtenidas.